

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

***Service Design* e as boas práticas ITIL -  
o caso de estudo da SONAE Indústria**

*Ana Rita Fernandes de Sousa*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. António Brito

Orientador na SONAE Indústria: Ivan Sequeira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2013-09-18

***“What I hear, I forget. What I see, I remember. What I do, I understand”***

- *Lao Tzu, Chinese Philosopher*

## Resumo

Os serviços associados à área de Tecnologias de Informação têm ganho bastante relevância nas organizações atuais, sendo considerados recursos estratégicos quando geridos de forma eficiente. Embora seja notável um aumento na implementação de boas práticas nos processos de gestão de serviços associados às IT (o caso da *framework* ITIL), nem sempre os serviços prestados são abordados sob o ponto de vista do utilizador final.

O estudo de caso da SONAE Indústria vem tentar dar resposta a este desafio. Neste projeto pretende-se abordar os serviços prestados na área de IT, onde as normas e boas práticas ITIL estão presentes, adicionando um carácter inovador e bastante atual – uma nova abordagem aos serviços de IT com base em metodologias de Service Design (SSME). Desta forma, os requisitos do utilizador final são valorizados e incutidos na experiência do serviço, desde o primeiro momento de contacto até à entrega final do mesmo.

Numa fase inicial foi elaborada uma pesquisa bibliográfica para aprofundar conhecimentos sobre as principais áreas de estudo essenciais na realização deste projeto.

De seguida foi estudada a evolução e a maturidade das IT no contexto da expansão da SONAE Indústria, tendo sido destacado o processo de implementação ITIL que decorreu na empresa nesse mesmo contexto. Depois de conhecer o processo que levou à implementação ITIL, foi necessário entender o presente. Para uma melhor compreensão da situação atual das IT foram realizadas entrevistas com o intuito de identificar os requisitos atuais dos utilizadores. Uma análise qualitativa aos dados permitiu identificar o processo de gestão de alterações (um dos processos da função de *Service Desk*) como sendo o mais desafiante do ponto de vista de melhoria e impacto. Face a este desafio, e de acordo com as metodologias de Service Design estudadas na fase inicial, identificou-se o *Multilevel Service Design* como sendo o método mais adequado, cobrindo mais aspetos necessários ao desenho da solução apresentada.

O serviço foi então redesenhado sob o ponto de vista da experiência do utilizador, com o recurso aos diagramas propostos pelo MSD, apresentando-se como uma mais-valia para a simplificação do processo em causa, diminuindo de oito para seis etapas de interação e, consequentemente, diminuindo o número de recursos utilizados na prestação do serviço. O redesenho final do processo de gestão de alterações é apresentado sob a forma de experiência do utilizador, através do diagrama *Service Experience Blueprint*. Neste é possível reter a visão global do serviço prestado, desde o primeiro ponto de contacto, passando pelos vários níveis de interação, até à entrega do serviço ao utilizador.

Com o trabalho desenvolvido pode-se concluir que a situação atual das IT na SONAE Indústria apresenta diversas oportunidades de melhoria. Apesar de ter sido desenvolvida apenas uma solução baseada numa metodologia do Service Design, foi suficiente para conduzir à simplificação do serviço em causa, sendo igualmente uma nova oportunidade de inovação e de criação de valor, quer para o cliente quer para a empresa. No final são também sugeridas outras propostas de melhoria que podem ser posteriormente analisadas e implementadas num futuro próximo.

## **Service Design e as boas práticas ITIL – o caso de estudo da SONAE Indústria**

### **Abstract**

Services related with Information Technology area have increased relevance in nowadays organizations and when efficiently managed they can be important strategic resources. Although it is remarkable the improvement on best practices adoption among IT services management (the case of ITIL framework), the provided services not always are approached by the final users' point of view.

SONAE Indústria case study is presented as an attempt to answer to this challenge. This project aims to address the services provided on the IT area, where the ITIL standards and best practices are present, adding an innovative and actual character – a new approach to IT services based on service design methodologies (SSME). Therefore the final user's requirements are valued and integrated in the service experience, since the first moment of contact to the final service delivery.

Initially a bibliographical research was performed in order to deepen the knowledge on key areas related with this study.

After it was studied the IT evolution and maturity in the context of the SONAE Indústria's expansion was studied, being especially highlighted the ITIL implementation process held in the company in the same context. For a better understanding of the current situation at IT level some interviews were conducted to identify the users requirements. A qualitative data analysis enabled identifying the change management process (one of the *Service Desk* processes) as the most challenging process from an improvement and impact perspective. Facing this challenge, and according to previous service design methodologies that were studied, the Multilevel Service Design was identified as the most appropriated method, covering the necessary aspects to design the proposed solution.

The service was then redesigned from the user's perspective using the MSD diagrams adding value to the process simplification, decreasing from eight to six interaction steps and, consequently, decreasing the number of resources used in the service provision. The redesign of the final change management process is presented through the user experience point of view, using Service Experience Blueprint diagram. This tool provides the possibility to overview the delivered service, since the first contact point, passing through several interaction levels, to the final service delivery to the user.

As a result of this project it can be concluded that current status of IT at SONAE Indústria shows that there's still a lot of room for improvement. Even though a single solution was developed (based on service design methodology), this project was enough to achieve a simplification of the IT support service, and it is also an opportunity of innovation and value creation, for both user and company. Finally additional improvements proposals are suggested and can be further analysed to be implemented in a near future.

## Agradecimentos

Um especial agradecimento à SONAE Indústria, mais propriamente a António Pereira, Teresa Alves e Francisco Melo, por me terem dado a oportunidade de desenvolver este projeto em conjunto com a empresa, colocando sempre à minha disposição todos os recursos necessários, fazendo-me sentir verdadeiramente “em casa”.

Gostaria de agradecer a duas pessoas em particular: ao Ivan Sequeira, por todos os momentos de acompanhamento e pela sua personalidade tão humana, demonstrando sempre uma enorme paciência e dedicação durante esta etapa. À Cristina Aleixo, pela disponibilidade que sempre demonstrou e pelos conselhos valiosos que me deu.

A todos os colegas da BROADEN por me fazerem crescer como profissional, mas também como pessoa, tendo vivido seis meses repletos de boa disposição que jamais esquecerei. Um obrigado ao César, ao Luís e ao Tiago por me terem acompanhado nesta caminhada de “estagiários *Fantastic Four*” e aos quais desejo o maior sucesso para o futuro.

Aos meus pais, avós, irmão e cunhada por sempre acreditarem nas minhas capacidades e por nunca me deixarem desistir. Sem eles não seria a pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos de “sempre” – Carina, Luís, Patrícia, Mónica, Carina, Susana, Sara, Rita, Luís, Bruno, André, Hélder, Jorge e Norberto - por ouvirem os meus desabafos e nunca me deixarem esmorecer, enchendo-me de força e coragem para continuar.

Ao pessoal do meu percurso académico em Coimbra que, mesmo à distância, sempre me apoiaram neste desafio. Um obrigado muito especial à Elisabete, Cortinhas, Filipa, Sofia, Ni e João pelas palavras de apreço constantes.

À ISECOTUNA por me proporcionar momentos de alegria e diversão mesmo em tempos de grande *stress*.

Aos meus colegas do MESH com os quais passei longas horas de estudo e de trabalho e que me ajudaram a integrar uma nova faculdade e uma nova cidade. Um obrigado especial à Arine, Teresa, “Anas”, Sílvia, Bárbara e Nabila por terem entrado na minha vida e por me terem dado sempre total apoio nas minhas decisões. A cidade do Porto ganhou um lugar especial no meu coração graças a vocês.

À FEUP e aos professores do MESH, em especial ao Professor António Brito, por me ter orientado ao longo desta longa etapa, e à Professora Lia Patrício pela sua preciosa ajuda na área de *Service Design*.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste objetivo.

Um Muito Obrigada a todos!

## **Lista de abreviaturas**

**MESG** – Mestrado em Engenharia de Gestão de Serviços  
**SSME** - *Service Science, Management and Engineering*  
**SONAE** - Sociedade Nacional de Estratificados  
**SIND** – SONAE Indústria  
**PCDM** – Produção e comercialização de derivados de madeira  
**SI** – Sistemas de Informação  
**TI** – Tecnologias de Informação  
**IT** – *Information Technologies*  
**DSI** – Departamento de Sistemas de Informação  
**ITIM** – *IT Infrastructure Management*  
**ITSM** – *IT Service Management*  
**ITSMF** – *IT Service Management Forum*  
**SD** – *Service Desk*  
**SLA** – *Service Level Agreement*  
**ITIL** – *Information Technology Infrastructure Library*  
**OGC** – *Office of Government Commerce*  
**COBIT** - *Control Objectives for Information and related Technology*  
**CMMI** - *Capability Maturity Model Integration*  
**ISO** - *International Organization for Standardization*  
**MSD** – *Multilevel Service Design*  
**QFD** – *Quality Function Deployment*  
**ROSS** – *Enterprise Resource Planning Software Solutions*  
**SOIC** – Sistema Organizacional de Informação Comercial  
**CMDB** – *Configuration Management Database*  
**CSU** - Centro de Suporte ao Utilizador

## Índice de Conteúdos

Capítulo 1.	Introdução .....	1
1.1	Apresentação da empresa - SONAE Indústria .....	1
1.2	Objetivos e âmbito do Projeto .....	2
1.3	Motivação inicial .....	3
1.4	Metodologia .....	3
1.5	Organização da dissertação .....	4
Capítulo 2.	Estado da Arte .....	6
2.1	Conceitos da área de IT .....	6
2.1.1	Gestão de Serviços de IT – ITSM .....	6
2.1.2	ITIL 7 .....	
2.1.3	Função <i>Service Desk</i> .....	8
2.1.4	COBIT .....	9
2.1.5	ISO 20000 .....	9
2.2	Conceitos da área de <i>Service Design</i> .....	10
2.2.1	<i>Multilevel Service Design (MSD)</i> .....	10
2.2.2	<i>Human Activity Modeling (HAM)</i> .....	11
2.2.3	<i>Quality Function Deployment (QFD)</i> .....	12
2.2.4	<i>Customers As Innovators</i> .....	13
2.2.5	<i>Turn Customer Input Into Innovation</i> .....	13
2.2.6	<i>Ethnography (in contextual design)</i> .....	14
2.2.7	<i>Experience Prototyping</i> .....	14
2.2.8	<i>Design Thinking</i> .....	14
2.2.9	<i>Bridge Model</i> .....	15
2.3	Relação entre normas e boas práticas com as metodologias de <i>Service Design</i> .....	15
2.4	Quadro resumo da análise às metodologias de <i>Service Design</i> .....	17
Capítulo 3.	Apresentação do Caso de Estudo .....	18
3.1	Estratégia de maturidade das IT na SONAE Indústria .....	18
3.2	A evolução histórica das IT e implementação da <i>framework</i> ITIL .....	20
3.2.1	Modelo Descentralizado .....	20
3.2.2	Modelo Híbrido .....	20
3.2.3	O processo de análise e implementação ITIL .....	21
3.2.4	Modelo Centralizado .....	25
3.3	Avaliação do Estado Atual .....	25
3.3.1	Metodologia para recolha de informação .....	25
Capítulo 4.	Proposta e Desenvolvimento de Solução .....	33
4.1	Solução Final - Redesenho do serviço de suporte (processo de gestão de alterações) com base no método <i>MSD</i> .....	33
4.2	Implementação do método <i>MSD</i> no redesenho do processo de gestão de alterações .....	35
4.3	Recomendações e conclusões acerca da implementação do método .....	44
Capítulo 5.	Conclusões e proposta de soluções para futuro .....	46
	<u>Upgrade da versão instalada da ferramenta de SD - <i>Assyst</i></u> .....	47
	<u>Criação de uma aplicação móvel de suporte à função <i>Service Desk</i></u> .....	48
Referências	.....	49

ANEXO A: Plano do Projeto de Dissertação .....	52
ANEXO B: Carta modelo de solicitação de entrevista .....	53
ANEXO C: Guião de entrevista .....	54
ANEXO D: Resumo das entrevistas (por entrevistado) .....	57
ANEXO E: Análise global das entrevistas realizadas (informação adicional) .....	82
ANEXO F: Exemplo de um relatório de performance (por equipa).....	86
ANEXO G: Descrição das etapas do modelo de SSN (abordagem proposta) .....	87



## Índice de Imagens

Figura 1 - Logótipo SONAE Indústria .....	1
Figura 2 - ITIL Ciclo de Vida do Serviço .....	8
Figura 3 - Representação esquemática dos diferentes diagramas do MSD .....	10
Figura 4 - Diagrama global do método HAM .....	12
Figura 5 - House Of Quality .....	12
Figura 6 – Abordagens tradicional e nova proposta pelo <i>Customers as Innovators</i> .....	13
Figura 7 – Matriz <i>Bridge Model</i> .....	15
Figura 8 – Quadro resumo das várias metodologias de <i>Service Design</i> .....	17
Figura 9 – Modelo conceptual da relação entre Governação, Gestão de Serviços, Infraestrutura e Serviços IT .....	19
Figura 10 - Evolução de maturidade das IT nas organizações e posicionamento da SONAE Indústria.....	19
Figura 11 – Intervenientes na implementação ITIL .....	21
Figura 12 – Classificação do nível de Maturidade dos Processos ITSM .....	23
Figura 13 – <i>Timeline</i> do processo de implementação ITIL na SONAE Indústria.....	24
Figura 14 – Diagrama <i>Value Constellation Experience</i> (VCE) do suporte técnico ao utilizador .....	36
Figura 15 – Diagrama <i>Customer Value Constellation</i> (CVC) da função <i>Service Desk</i> .....	37
Figura 16 - <i>Service System Architecture</i> (SSA) da visão atual do processo de gestão de alterações .....	39
Figura 17 – <i>Service System Architecture</i> (SSA) da nova abordagem ao processo de gestão de alterações .....	39
Figura 18 - <i>Service System Navigataion</i> (SSN) da solução apresentada.....	40
Figura 19 – SEB representativo de início de contacto através de <i>email</i> .....	42
Figura 20 – SEB representativo de início de contacto através de telefone.....	42
Figura 21 – SEB representativo da nova abordagem com foco no interface <i>Ticket</i> ( <i>Assyst</i> ) ...	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pannel de entrevistados .....	26
Tabela 2 - Etapas da experiência do serviço atual e nova proposta .....	38
Tabela 3 – Requisitos identificados e evidências da sua integração na abordagem proposta ..	44
Tabela 4 – Avaliação das caraterísticas do software de SD - <i>Assyst</i> .....	84
Tabela 5 – Grau de importância das caraterísticas de um <i>software</i> (comum <i>versus</i> SD).....	85

## Capítulo 1. Introdução

A contribuição que se espera da dissertação é uma nova descoberta ou uma nova consideração de um tema velho: uma real contribuição para o progresso da ciência (Salvador 1978).

Como tal, é imprescindível que se aborde a revisão de literatura que lhe está subjacente e que foi previamente estudada e validada.

Numa primeira fase pretende-se abordar a gestão dos serviços de tecnologias de informação (ITSM) e os modelos e normas relacionadas com as boas práticas que estão associados a essa gestão (por exemplo, ITIL, ISO 20000 e COBIT). Numa fase posterior pretende-se dar a conhecer algumas metodologias desenvolvidas na área de SSME. Desta forma, será possível explorar em que medida estas metodologias podem contribuir para uma melhoria efetiva a nível da qualidade dos serviços prestados, podendo resultar numa maior satisfação dos utilizadores e, conseqüentemente, em melhorias a nível do negócio.

O foco desta dissertação centra-se no caso de estudo da SONAE Indústria como um exemplo prático da implementação de normas e boas práticas ITIL a nível de Sistemas de Informação, focando sobretudo a área operacional (função *Service Desk*). De facto, estes têm sofrido uma evolução notável ao longo dos anos e o investimento em serviços internos associados às IT tem-se traduzido numa aposta estratégica difundida a todo o grupo.

### 1.1 Apresentação da empresa - SONAE Indústria

A SONAE Indústria (Figura 1) é uma das maiores empresas do sector dos derivados de madeira a nível mundial, oferecendo aos seus clientes uma vasta gama de produtos – aglomerados de partículas de madeira, aglomerado de fibras, produtos e serviços de valor acrescentado (para as indústrias de mobiliário, construção e decoração), produtos laminados decorativos e produtos químicos. A empresa foi fundada em 1959 (pós segunda guerra mundial) na Maia, onde ficou sediada, e adotou o nome de Sociedade Nacional de Estratificados (Indústria 2013a).



Figura 1 - Logótipo SONAE Indústria

Tendo em conta as características do negócio, este encontra-se difundido por 25 unidades produtivas em 6 países, com escritórios comerciais em Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Holanda, Suíça e África do Sul. Até ao final de 2012, a Sonae Indústria empregava 4400 colaboradores espalhados pelas diferentes unidades de produção, e no final do primeiro semestre de 2013 apresentou um volume total de negócios consolidado em 642 milhões de euros.

De acordo com o relatório de contas mais recente, a empresa pretende continuar a implementar medidas que melhorem a sua eficiência operacional, reduzindo custos fixos, centrando a sua produção nas unidades mais eficientes e desenvolvendo e aumentando as vendas de produtos com maior valor acrescentando em mercados mais competitivos (Indústria 2013b).

A **Visão** do grupo consiste em ser reconhecido como um líder mundial sustentável no sector dos painéis derivados de madeira, proporcionando de forma consistente, aos seus clientes, os melhores produtos, mantendo os mais elevados níveis de serviço e promovendo práticas

empresariais e ambientais responsáveis. Como **Missão** a empresa deseja extrair o máximo potencial dos painéis derivados de madeira com o objetivo de beneficiar os seus clientes, acionistas, colaboradores e sociedade em geral.

A nível dos **Sistemas de Informação**, a gestão operacional do Grupo SONAE Indústria é realizada centralmente pela SI PCDM (localização na Maia – centro de serviços partilhados), constituindo uma força competitiva perante a forte internacionalização e dispersão física do negócio. Este é um dos fatores que coloca o Grupo em posição de liderança tecnológica no sector.

## 1.2 Objetivos e âmbito do Projeto

Este projeto foi realizado em contexto empresarial no âmbito do Projeto de Dissertação do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, com o objetivo de desenvolver um trabalho individual de projeto que integre e aplique conhecimentos, competências e atitudes adquiridos durante o ciclo de estudos.

Esta dissertação decorreu na empresa SONAE Indústria PCDM, localizada na Maia, mais propriamente na unidade da *Broaden Information Solutions* - área de Sistemas de Informação. A *Broaden* apresenta-se como uma unidade prestadora de serviços de consultoria que se dedica ao desenho, desenvolvimento e implementação de soluções SAP inovadoras, não só para o Grupo SONAE mas também para empresas externas.

O trabalho desenvolvido apresenta-se como um desafio para analisar a realidade atual da empresa a nível de IT. A nível geral, pretende-se recolher o máximo de informação possível e aplicar metodologias adequadas ao desenho de novas soluções, com o objetivo de responder a desafios/problemas encontrados.

A presente dissertação tem como tema “*Service Design* e as boas práticas ITIL – o caso de estudo da SONAE Indústria” e apresenta como principais objetivos:

- Compreender o processo de implementação ITIL na SIND com vista a identificar problemas e oportunidades de melhoria baseadas na perceção dos utilizadores, mais propriamente a nível do serviço de suporte - *Service Desk*;
- Aplicar metodologias de *Service Design* apropriadas ao redesenho e melhoria do(s) processo(s) mais crítico(s), com base nos requisitos dos utilizadores.

O desafio centra-se em identificar e desenhar a solução de melhoria mais apropriada à realidade atual da SONAE Indústria, baseada nos conceitos e metodologias do SSME, tendo sempre em mente os requisitos dos utilizadores (*customer-oriented*) e as recomendações fornecidas pelas ferramentas ITIL e outras normas e boas práticas (como o COBIT e a ISO 20000).

Para a SONAE Indústria será uma oportunidade de obter uma nova perspetiva sobre o estado atual de IT, focando-se na experiência do utilizador como o meio de alcançar a excelência e de estabelecer o nível de qualidade adequado nos serviços prestados. Para isso é importante avaliar e implementar melhorias no serviço, com especial atenção no cliente e no serviço. Esta abordagem poderá ser uma oportunidade de explorar potenciais melhorias na área de Sistemas de Informação, tornando os processos mais simples e eficientes.

Devido à potencialidade de melhoria e de inovação inerente a este projeto, a organização demonstrou-se sempre disponível a apoiar e recetiva a novas propostas de melhoria.

### 1.3 Motivação inicial

As motivações que levaram ao desenvolvimento deste projeto surgiram no decorrer do estágio profissional realizado na *Broaden Information Solutions* (SONAE Indústria). Os colaboradores da empresa eram constantemente confrontados com novos desafios que, na prática, poderiam representar dificuldades no seu desempenho. Tal fator impulsionou a um trabalho de investigação que identificasse os problemas da realidade atual da empresa, motivando a resolução dos mesmos ou de, pelo menos, uma parte significativa. A oportunidade não poderia ser melhor, uma vez que a empresa se encontra numa fase de reestruturação a nível organizacional e de processos, sendo o momento ideal para propor melhorias que primam pela redução de custos e eficiência da estrutura de IT.

### 1.4 Metodologia

Perante os objetivos e motivações identificados anteriormente foi elaborado um plano de projeto contendo as diversas fases de trabalho e respetivos tempos de duração, disponível para consulta no ANEXO A: Plano do Projeto de Dissertação.

Este projeto teve início em Março de 2013 com a identificação de problemas que demonstrassem ter interesse para uma futura resolução. Com a integração de um estágio na equipa de IT foi possível observar o dia-a-dia dos colaboradores e identificar uma possível abordagem que, desde esse momento, demonstrou ser um bom objeto de estudo - em que medida as metodologias de desenho de serviço poderiam conduzir ao desenho de melhorias dos serviços de IT prestados atualmente.

Deste modo, iniciou-se a **pesquisa de literatura** sobre as áreas de conhecimento mais importantes para a continuidade deste projeto. Concluída a fase de pesquisa, foi filtrada a informação mais relevante através de uma forte componente de leitura, tendo sido identificados os melhores recursos a mencionar na dissertação e, simultaneamente, que acrescentam conhecimento e valor à mesma.

Ultrapassada esta fase de leitura, essencial para adquirir conhecimentos sobre as áreas de estudo, tornou-se mais clara qual a metodologia a adotar para o seguimento do estudo. As orientações fornecidas pela empresa, quer na disponibilização de conhecimento interno quer na disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida, foram essenciais para definir o método do **Caso de Estudo** como sendo o mais apropriado para atingir o primeiro objetivo definido. Segundo (Yin 2001), esta metodologia é bastante valorizada para descrever características holísticas e significativas de ocorrências da vida real, permitindo, neste caso em concreto, compreender e descrever o processo de implementação ITIL que ocorreu no passado. Só através da compreensão do passado e da evolução e maturidade das IT ao longo dos anos será possível fazer a ligação com a situação atual. Como instrumentos de análise ao caso de estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, apresentando uma abordagem lógica baseada na revisão de literatura e com o objetivo de extrair o máximo de informação relevante para compreender a realidade em causa. Como tal, as entrevistas abordaram **grupos de questões** focadas nos seguintes pontos:

- Identificar a importância que os serviços de IT têm para a organização e para o utilizador;
- Compreender em que medida as normas e boas práticas ITIL são conhecidas por todos, desde o momento da sua implementação até à atualidade;
- Entender a perceção que os utilizadores têm relativamente ao serviço de suporte prestado – *Service Desk*, a nível de processos e tarefas envolvidas, catálogo de

serviços, linguagem e comunicação, ferramenta utilizada, indicadores e métricas de performance e, de que forma, é medida e avaliada a qualidade do serviço (melhoria contínua).

(Yin 2001) refere também que, a realização de um bom caso de estudo permite a proposição de soluções e melhorias como forma de solucionar os problemas de investigação delineados. Como tal, o presente caso de estudo pretende responder às seguintes **questões de investigação**:

- Quais os fatores que levaram à implementação das normas e boas práticas ITIL?
- Como decorreu o processo de implementação ITIL na SONAE Indústria?
- Quais os principais problemas e oportunidades de melhoria associados à função *Service Desk* atual?

“A essência de um caso de estudo está em tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os seus resultados” (Schramm 1971).

Após a realização das entrevistas a vários colaboradores e recolhida a informação necessária, procedeu-se à análise qualitativa dos dados, sendo que estes foram interpretados como requisitos para o desenvolvimento da solução escolhida.

O passo que resultou dessa análise foi, precisamente, a escolha da solução mais viável para a atingir o segundo objetivo desta dissertação, tendo sido selecionado o método MSD (de entre as metodologias de *Service Design* estudadas) como sendo o mais adequado para o desenho da solução escolhida. Esta fase do desenho da solução contemplou as várias etapas associadas ao MSD: definição do conceito de serviço através da construção dos diagramas da experiência do utilizador (com o posicionamento da função do *Service Desk*), o desenvolvimento do sistema do serviço contemplando os diagramas SSA e SSN representativos das interações entre utilizador e SD e, por fim, o desenho do diagrama do SEB que demonstra os principais pontos de contacto e de interação entre o utilizador e o serviço, os processos operacionais e as IT envolvidas no encontro do serviço.

No final, foi então redesenhado o serviço de suporte sob o ponto de vista do utilizador final e foram propostas outras possíveis soluções para melhorar o serviço prestado, tendo em conta os requisitos identificados.

## 1.5 Organização da dissertação

A presente dissertação está dividida em 6 capítulos principais.

O primeiro capítulo introduz o projeto de dissertação em causa, identificando o âmbito e os objetivos da sua realização e a metodologia escolhida para tal.

De seguida é apresentado o Estado da Arte onde é feito um levantamento das várias áreas de conhecimento relevantes para o estudo em causa, nomeadamente normas e boas práticas na área de IT (com especial relevância para a função *Service Desk*) e onde são apresentadas as diversas metodologias de *Service Design* capazes de responder aos objetivos pretendidos. No final deste capítulo é identificada a relação existente entre as duas componentes abordadas na revisão bibliográfica - normas e boas práticas com as metodologias de *Service Design*.

No capítulo 3 é apresentado o caso de estudo da SONAE Indústria, como parte essencial do projeto, onde é descrita a estratégia de maturidade das IT e a sua evolução histórica, integrando o momento da implementação da *framework* ITIL até à descrição da situação

atual. Esta é apresentada analiticamente, identificando requisitos de melhoria provenientes das entrevistas realizadas, sempre sob o ponto de vista do utilizador.

No capítulo 4 é apresentada a proposta de solução final, identificando a metodologia MSD como a mais completa para o desenho da solução e identificação dos requisitos que levaram à escolha da respetiva metodologia. Neste ponto são também apresentadas as razões que levaram à não seleção de outras metodologias.

O capítulo 5 apresenta o desenho da solução escolhida através dos diagramas propostos na metodologia do MSD.

O último capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado e outras possíveis soluções a serem desenvolvidas e implementadas pela empresa mas que, pela sua dimensão, não foram realizadas neste projeto.

## Capítulo 2. Estado da Arte

No desenvolvimento deste projeto, a nível de conceitos, deve haver uma abordagem especial às áreas de sistemas de informação (IT) e de gestão de serviços, bem como à área de *Service Design* apresentando diversas metodologias que poderão ser úteis no decorrer deste trabalho. Desta forma será possível elaborar uma base teórica que servirá de suporte à solução pretendida.

### 2.1 Conceitos da área de IT

#### 2.1.1 Gestão de Serviços de IT – ITSM

Ao longo dos últimos anos, a informação tornou-se no recurso estratégico mais importante dentro das organizações. Atualmente as IT são responsáveis para que a informação seja devidamente recolhida, analisada, produzida e distribuída. A chave do sucesso reside na qualidade da informação que, por sua vez, está intimamente ligada ao grau de eficiência das IT (Cartlidge 2007).

No entanto, nem sempre as organizações dão o devido valor aos processos e serviços IT, resultando em falha na entrega de valor ao cliente. Segundo Grönroos (Grönroos 1981), todos dentro da organização são clientes e é com esta perspetiva que urge a necessidade em alinhar os serviços às necessidades do negócio. Quando a gestão dos processos e serviços IT é feita de forma adequada, o sucesso será maior a nível dos resultados obtidos (Cartlidge 2007).

Dentro desta temática é primordial entender o conceito de **serviço** para depois compreender o que é a gestão de serviços e como é que esta pode ajudar os prestadores a entregar e gerir esses serviços.

Resumidamente, um serviço é um meio de entregar valor ao cliente, através do acesso a bens (ou outros elementos) que não são fisicamente possuídos pelo cliente (Lovelock and Wirtz 2007), permitindo que este alcance os resultados que pretende sem custos e riscos específicos (Cartlidge 2007).

A **gestão de serviços** é um conjunto de capacidades organizacionais especializadas que fornecem esse mesmo valor através dos serviços, combinando pessoas, processos e tecnologias. O ITSM (em particular o ITIL) tem como ambição conciliar os objetivos da empresa com os dos clientes (Brooks 2006), através da perspetiva de nível de serviço - ***Service Level Agreement***. Este conceito envolve a estratégia e infra-estrutura SI, bem como todos os processos organizacionais, ao acordar **metas de qualidade e custo** que resultam de uma análise prévia dos requisitos de negócio, para garantir que estes sejam atingidos a nível de tempo, custo e recursos.

O alcance de uma gestão de serviço eficaz é facilitado pela adoção de boas práticas (Cartlidge 2007). Estas não são mais do que atividades em prol de maior qualidade e valor, que podem surgir de diversas fontes, tais como **ferramentas** (*public frameworks*) como ITIL, COBIT e CMMI, **normas** (tais como ISO 20000) e do próprio conhecimento das pessoas e organizações (*proprietary knowledge*). Nos próximos tópicos serão apresentados os principais conceitos relacionados com as áreas previamente identificadas.

### 2.1.2 ITIL

Acrónimo de *Information Technology Infrastructure Library*, o ITIL foi desenvolvido na década dos anos 80 (século XX) com o objetivo de revolucionar a gestão de serviços na área informática. Segundo (Cartlidge 2007), o ITIL consiste numa abordagem prática na identificação, planeamento, suporte e prestação de serviços para a área de IT, contendo um conjunto de boas práticas para a gestão desses mesmos serviços. Atualmente conta com cinco publicações que abordam cada fase do ciclo de vida do serviço (*service lifecycle*) (Figura 2) desde a definição e análise inicial dos requisitos do negócio até ao meio interno, tendo em conta a operacionalidade e a melhoria contínua.

A última versão – ITIL V3 – é a consolidação de orientações indispensáveis a uma abordagem integrada, exigida pela norma ISO/IEC 20000 (Commerce 2007; Meijer et al. 2011).

- **Service Strategy** – baseia-se na construção de uma estratégia para responder aos clientes. Mostra como a gestão de IT pode ser usada para o cumprimento de objetivos estratégicos ao fornecer orientação para projetar, desenvolver e implementar a gestão de serviço. Os tópicos abordados nesta fase incluem o desenvolvimento de mercados, internos e externos, bens de serviços, catálogo de serviços e implementação da estratégia através do ciclo de vida do serviço. Os processos que compõem esta fase são: Gestão Financeira, Gestão do Portfolio de Serviços e Gestão da Procura.
- **Service Design** – fornece orientações para a conceção e desenvolvimento de novos serviços e processos, bem como mudanças e melhorias em serviços já existentes. Os requisitos destes serviços são definidos no *Service Strategy*, onde cada um deles é analisado e acordado para colocar em prática a solução desenhada. Por sua vez, esta solução tem de estar em concordância com as estratégias e restrições do *Service Strategy*, de forma a respeitar as políticas, quer da empresa quer da área de IT. Os processos que compõem esta fase são: Gestão do Nível de Serviço, Gestão do Catálogo de Serviço, Gestão de Fornecedores, Gestão de Disponibilidade, Gestão de Capacidade, Continuidade do Serviço IT e Segurança de Informação.
- **Service Transition** – foca-se no planeamento e gestão das mudanças de serviços necessários ao negócio. É responsável pelo desenvolvimento, teste, avaliação e implementação das mudanças de serviço de acordo com o que é desenhado e documentado no *Service Design*. O *Service Transaction* assegura que os resultados desejados pelo negócio são concretizados em operações, enquanto se controlam os riscos de falha e interrupção para o negócio. Lida ainda com mudanças organizacionais, comunicação e gestão de conhecimento para assegurar a aceitação pelos clientes e pela organização da área IT. Os processos que compõem esta fase são: Gestão da Mudança, Gestão de Configuração e dos Ativos de Serviço, Gestão de Conhecimento, Suporte e Gestão da Transição; Avaliação, teste e validação do serviço.
- **Service Operation** – É responsável pela coordenação e aplicação dos processos e atividades chave na prestação de serviços (incluindo gestão e suporte), assegurando níveis de serviços adequados (SLA), tanto para o cliente como para o prestador de serviço. Os processos que compõem esta fase são: Gestão de Incidentes, Gestão de Problemas, Gestão de Pedidos de Serviço, Gestão de Acessos e Gestão de Eventos (ou de alterações).



- **Continual Service Improvement** – explora a criação e manutenção de valor para o cliente, ligando as melhorias obtidas às quatro componentes anteriormente descritas. Ao identificar oportunidades de melhoria ao longo de todo o ciclo de vida, *Service Improvement* permite aumentar a eficiência, maximizar a eficácia e otimizar os custos de serviço e dos processos subjacentes. Os processos que compõem esta fase são: Medição e Melhoria de Serviços e Reporting.

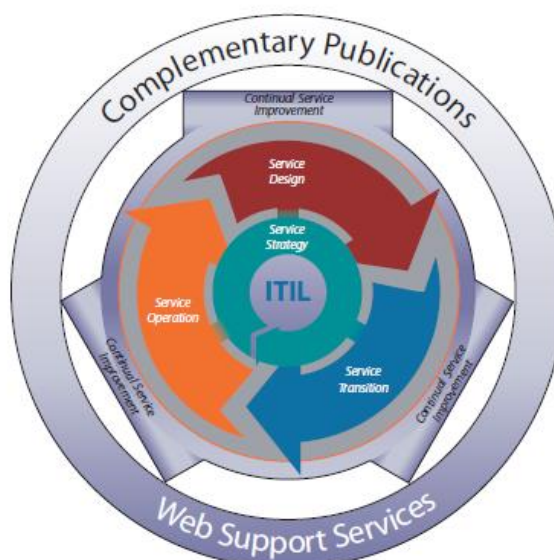


Figura 2 - ITIL Ciclo de Vida do Serviço (*Service Lifecycle*) (Commerce 2007)

Em Julho de 2011 foi publicada uma última edição (*ITIL 2011 Edition*). No entanto, trata-se de uma atualização e não de uma nova versão. Não foram introduzidos novos conceitos mas foram solucionados alguns erros e inconsistências através do feedback captado pelos utilizadores e comunidade IT em geral.

### 2.1.3 Função *Service Desk*

A função *Service Desk* é uma das funções-chave integrantes do *Service Operation*. Segundo o ITIL V3, o SD fornece um ponto central de contacto para todos os utilizadores de IT na sua operação diária, sendo responsável por gerir vários eventos relacionados com o serviço prestado (geridos via telefónica, interface web ou através de uma infraestrutura especializada). Apesar de serem vários os processos que podem ser geridos pelo SD, os mais relevantes são:

- **Gestão de Incidentes** (*Incident Management*) – tem como objetivo restabelecer o nível normal do serviço sempre que ocorre perturbação do seu funcionamento normal, com a maior brevidade possível, de forma a minimizar o impacto negativo nas operações do negócio. Um exemplo de incidente pode ser uma *password* que expirou, sem a qual não se pode continuar a trabalhar.
- **Gestão de Alterações** (*Change Management*) – uma alteração é uma ocorrência que resulta num novo estado de um ou mais itens de configuração. Os itens mais comuns a sofrerem alterações são documentos, *software*, modelos e planos. Os principais objetivos desta gestão é evitar a interrupção dos serviços, minimizar as atividades de *back-out* e envolver o menor número de recursos possível na alteração em causa.
- **Gestão de Pedidos de Serviço** (*Service Request Management*) – semelhante à gestão de alterações mas no que respeita a requisição de serviços por parte do cliente ou a pedidos de esclarecimento que são comuns e pré-acordados com o negócio. Neste

caso, o cliente poderá requerer um serviço novo, que ainda não foi prestado, ou um serviço que já pertença ao *portfolio* de serviços prestados pela empresa. Normalmente requer mais tempo relativamente aos incidentes e menor tempo relativamente às alterações.

- **Gestão de Problemas** (*Problem Management*) – relacionado com a gestão de incidentes, este processo consiste na resolução das causas desconhecidas dos incidentes.

Como tal, a SD é considerada como função vital para as organizações de IT e para os utilizadores finais. É importante referir que o SD não deve ser desvalorizado: um bom SD pode compensar muitas lacunas dentro da organização de IT mas, por outro lado, um SD que não esteja devidamente adequado poderá transparecer uma imagem de uma organização fraca e desorganizada (Commerce 2007).

#### 2.1.4 COBIT

O COBIT, tal como o ITIL, nasceu no mundo das IT sendo uma *framework* que fornece um conjunto de ferramentas de apoio a nível de segurança e controlo das IT para vários segmentos, incluindo elementos de **medida de desempenho, fatores críticos de sucesso e modelo de maturidade**. Baseado em normas internacionais, estabelece métodos documentados e uma estrutura de referência para gestão e auditoria da área de IT, o que possibilita a implementação efetiva e eficaz da governação de IT nas organizações que o adotam.

Enquanto o COBIT foca os seus processos para o que deve ser feito na governação de IT, o ITIL está focado na implementação dos procedimentos operacionais, sem perder a visão de alinhamento com os negócios (Zorello 2005). As duas metodologias complementam-se.

#### 2.1.5 ISO 20000

A ISO 20000 é uma norma que visa a certificação na gestão de serviços de IT com o objetivo de alcançar os requisitos do negócio e dos clientes. Embora não exista nenhuma relação formal entre a norma ISO 20000 e as boas práticas ITIL, a primeira tem como base os processos de gestão de serviço ITIL (Kempter and Kempter 2013a).

Esta norma vem permitir às empresas prestadoras do serviço que obtenham certificação provadora que os serviços prestados estão em conformidade com as melhores práticas (Bon 2006). Para obter esta certificação é importante provar que os processos de IT estão devidamente documentados, ativamente geridos e em constante melhoria – baseados no ciclo PDCA<sup>1</sup> (*Plan, Do, Check, Act*). Paralelamente, a organização de IT tem de demonstrar consciência sobre as necessidades dos seus clientes e a resposta rápida e eficaz na satisfação das mesmas; prestar serviços de acordo com os SLA definidos e fazer uma utilização rentável dos recursos (Kempter and Kempter 2013b).

Relativamente à documentação associada à norma, esta é constituída por duas partes: ISO 20000-1 e ISO 20000-2. A primeira engloba as especificações da norma, isto é, a descrição de todos os requisitos aos quais os processos têm de obedecer. A segunda refere-se à conduta prática, isto é, um conjunto de conselhos a ter em conta que, embora não sejam obrigatórios, são bastantes úteis na implementação de todos os processos.

---

<sup>1</sup> Ciclo PDCA – também conhecido como ciclo de melhoria contínua de *Deming*.

## 2.2 Conceitos da área de Service Design

O *Service Design* consiste num processo que envolve compreender todos os participantes na prestação de um serviço, desde utilizadores e prestadores de serviços, o contexto e tecnologias utilizadas. Apesar de ainda ser uma área emergente, o nível de complexidade dos serviços tem aumentado e, como tal, têm vindo a ser criadas/utilizadas diversas metodologias que abordam o *Service Design* de uma forma mais simples e inovadora.

O objetivo do *Service Design* consiste em transformar a “compreensão” na definição e desenvolvimento do serviço de um modo geral (Holmlid and Evenson 2008), constituindo uma parte crucial para a experiência do utilizador, quer na criação de valor quer na competitividade. Para que este objetivo seja cumprido, o processo é composto pelas fases de pesquisa, análise, protótipo, teste e melhoria da solução, que assume cada vez maior importância em termos de inovação (Miettinen and Kivisto 2010). De seguida serão apresentadas algumas das metodologias relevantes para o presente estudo, uma vez que são mais focadas na interação dos utilizadores com o prestador de serviço e, será esse o objetivo desta dissertação.

### 2.2.1 Multilevel Service Design (MSD)

O MSD é um método interdisciplinar para o desenho complexo de serviços baseado em modelos e conceitos das áreas de Gestão de Serviços, *Design* de Interação, Engenharia de *Software* e *Service Design*. O seu objetivo é avaliar a experiência do serviço de uma forma holística, através de pontos de contacto entre várias metodologias de *Service Design*, o que se traduz numa maior flexibilidade a nível de co-criação da experiência. Este método reconhece que as empresas não conseguem desenhar as várias experiências do utilizador, no entanto, os seus sistemas de serviços podem ser desenhados através dessas mesmas experiências. Os sistemas de serviços são configurações de pessoas, tecnologia e outros recursos que interagem com outros sistemas para co-criar valor (Patricio et al. 2011).

O processo de desenho inicia com o processo de observação e investigação da situação atual. Só depois será possível modelar a ligação entre o problema e a solução, ao interpretar e sistematizar a compreensão da situação atual, bem como explorar potenciais novas soluções (Patricio et al. 2011). Na Figura 3 é possível observar os **três níveis de atuação** subjacentes a esta abordagem (*Service Concept*, *Service System* e *Service Encounter*).

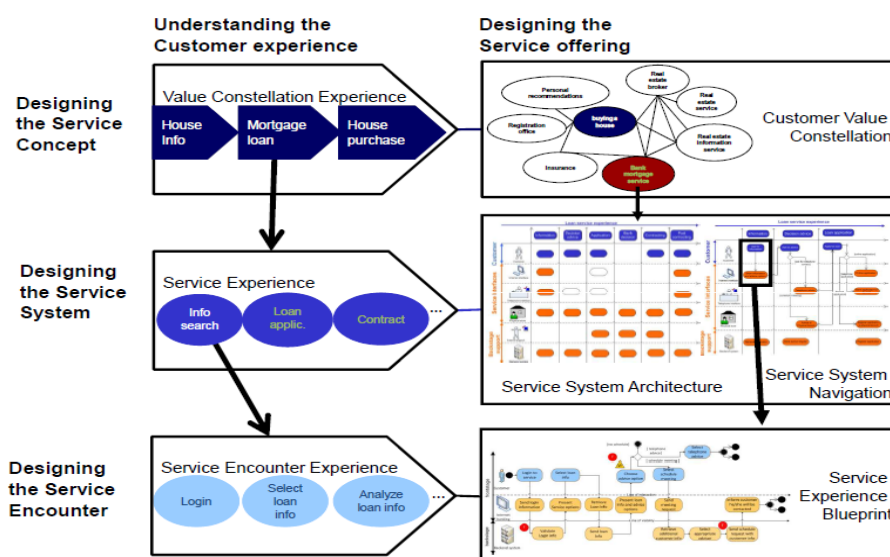


Figura 3 - Representação esquemática dos diferentes diagramas do MSD (Patricio et al. 2011)

Desta forma, os três níveis de atuação surgem com o intuito de estudar a experiência do cliente e a oferta do serviço:

1. **Desenhar o Conceito do Serviço** (nível hierárquico superior) – é o conjunto de benefícios que o serviço espera oferecer ao seu cliente. No MSD, o *Service Concept* é composto pelo *Value Constellation Experience* (VCE) que resulta das interações entre o cliente e o fornecedor de serviço, e pelo *Customer Value Constellation* (CVC) que representa o conjunto de serviços oferecidos com as respetivas relações, que permitem criar a VCE.
2. **Desenhar o Sistema do Serviço** (nível hierárquico intermédio) – neste nível são definidos os intervenientes, tecnologias e outros recursos que apoiam a co-criação de valor. É composto pelo *Service Experience* (SE) que resulta das interações entre o cliente e o serviço prestado, e pelos diagramas *Service System Architecture* (SSA) e *Service System Navigation* (SSN). O primeiro fornece uma visão integrada dos diferentes interfaces oferecidas, bem como os processos de suporte à experiência do utilizador. Paralelamente, o segundo oferece uma visão mais dinâmica ao representar o mapeamento dos caminhos alternativos que os clientes podem tomar para criar a experiência do serviço.
3. **Desenhar o Encontro do Serviço** (nível hierárquico inferior) – este último nível é composto pelo *Service Encounter Experience* (SEE), onde são definidos os diferentes “pontos de contacto” (*touchpoints*) entre o utilizador e as diferentes interfaces do serviço, e pelo *Service Experience Blueprint* (SEB) onde são mapeadas as ações dos diferentes participantes nos *touchpoints* anteriormente definidos, quer a nível de *backstage* como de *frontstage*. Este diagrama representa linhas de interação e de visibilidade, pontos de falha e de possível espera, bem como a ligação com os interfaces do serviço. Esta ligação não é mais que um ponto de contacto a um *touchpoint*, onde o utilizador deve ser conduzido a outro interface, de forma a aumentar a sua experiência do serviço.

### 2.2.2 Human Activity Modeling (HAM)

O HAM tem como principal objetivo a criação de produtos úteis e fáceis de usar. Para isso, utiliza um conjunto de diagramas e informação estruturada baseados nas implicações da atividade humana (desenho centrado na usabilidade), em detrimento da sua organização (Constantine 2009). Este método é composto por três partes principais:

- **Activity Context Model:** referente à definição, descrição e relação das atividades humanas;
- **Participation Model:** referente à definição, descrição e relação dos participantes do sistema ou serviço em causa;
- **Performance Model:** que associa as diferentes tarefas e ações às atividades.

Cada uma das partes acima referidas é constituída por um diagrama e um conjunto de narrativas referentes aos elementos que nele assumem relevância. No primeiro caso: *Activity Map* e *Activity Profiles*; no segundo caso *Participation Map* e *Role Profiles*; e no terceiro caso *Performance Map* e *Task Cases* (Figura 4).

Apesar desta metodologia ser bastante focada para o desenho de interfaces, torna-se bastante interessante ao focar o utilizador e a usabilidade, podendo ser útil no desenho de serviços.

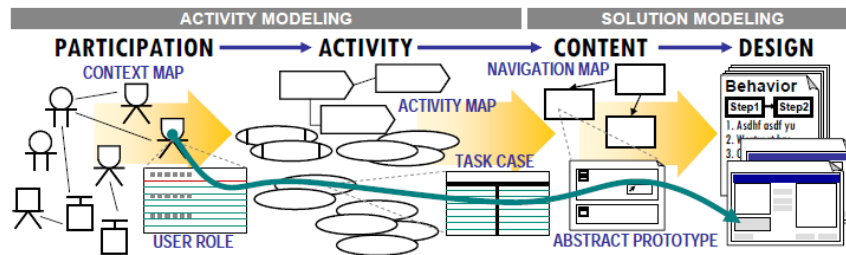


Figura 4 - Diagrama global do método HAM  
(Constantine 2009)

### 2.2.3 Quality Function Deployment (QFD)

Apesar de ter surgido nos processos industriais (como técnica de Gestão de Qualidade), o QFD tem vindo a ter bons resultados na área dos serviços. Este processo foca-se no utilizador (“voice of the consumer”) como chave para todas as operações e funções de uma empresa. Desta forma, os requisitos dos utilizadores determinam as características que a prestação de serviço irá apresentar em todas as suas etapas, e permitindo desta forma identificar os melhores *trade-offs* (Ian and Tax 1996).

Como parte deste processo existe uma ferramenta intitulada de “House of Quality” (Figura 5) que consiste numa matriz que, esquematicamente, relaciona os requisitos do consumidor com os pontos de contacto com o serviço. É feita uma avaliação qualitativa baseada em quatro aspectos: *strong negative*, *weak negative*, *weak positive* e *strong positive*.

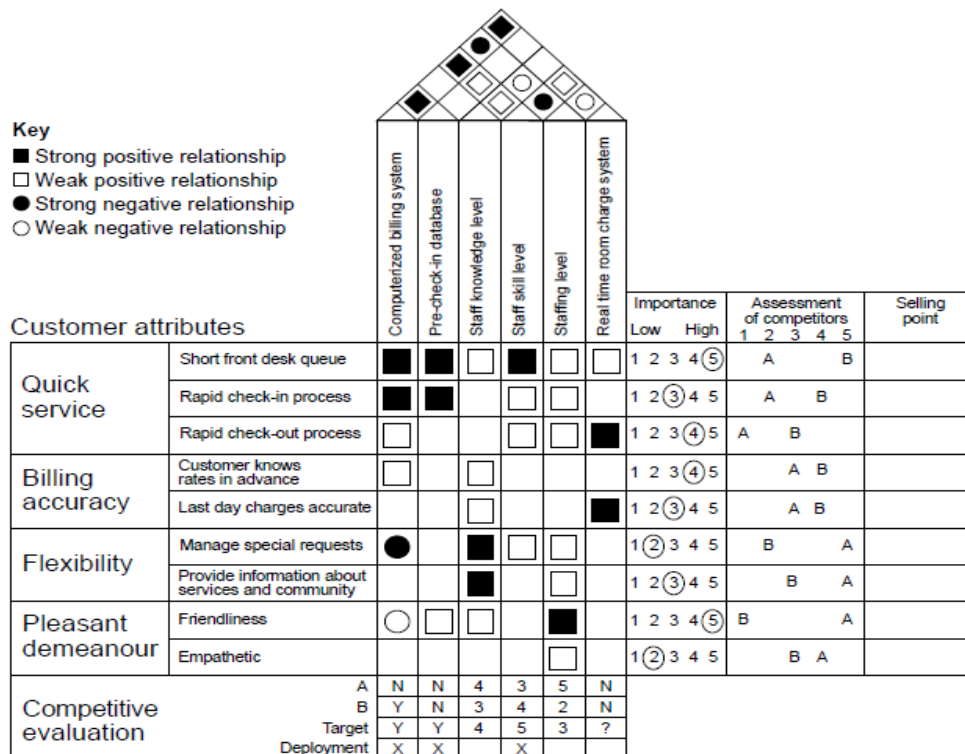


Figura 5 - House Of Quality (Ian and Tax 1996)

De acordo com *Stuart and Tax*, este método apresenta maiores benefícios em serviços onde a interação com o utilizador é razoavelmente alta. Ambientes onde não existam tantos momentos de interação podem não beneficiar na mesma medida.

### 2.2.4 Customers As Innovators

Cada vez mais é o consumidor a ter um papel ativo de criação de valor na interação com as empresas. É imprescindível que se escute, de forma cuidada, as necessidades dos clientes. Só assim será possível responder com produtos e serviços capazes de satisfazer essas necessidades. Perante esta constatação algumas empresas adotaram uma nova abordagem: fornecerem ferramentas (normalmente designadas por *toolkit*) que permitam aos clientes desenharem e desenvolverem os seus próprios produtos ou serviços para o mercado (Thompke and Hippel 2002). No método tradicional de desenho de produtos e serviços são os fornecedores a desempenhar o papel principal, enquanto os clientes apenas são atores na fase de *feedback*. Com a nova abordagem em que a inovação é a palavra de ordem, o risco de falha reduz significativamente. A informação é recolhida em vários pontos de interação do processo de desenvolvimento, sempre sob o ponto de vista do cliente (Figura 6).

O ponto fraco deste modelo está no desenvolvimento de produtos ou serviços personalizados, uma vez que as características mais pessoais de um cliente podem não ir ao encontro das necessidades de outro.

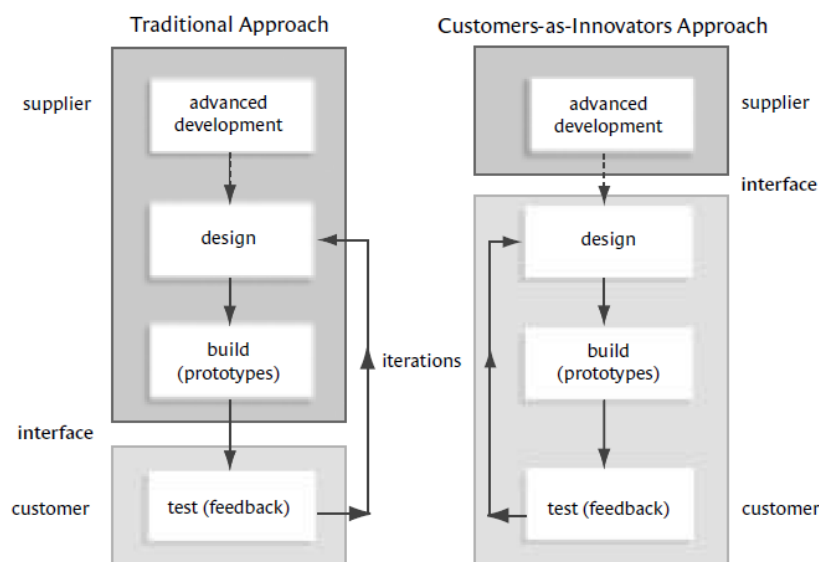


Figura 6 – Abordagens tradicional e nova proposta pelo *Customers as Innovators* (Thompke and Hippel 2002)

### 2.2.5 Turn Customer Input Into Innovation

Esta metodologia foca-se no cliente como promotor da inovação, diferenciando-se da anterior na medida em que estuda os resultados pretendidos (*outcomes*) e não as soluções. Estas deverão surgir apenas no final, através da análise dos resultados desejados por parte do cliente, de forma a ir mais além do que já existe no mercado (Ulwick 2002). No fim deste processo, os dados recolhidos e devidamente analisados serão uma ótima rampa de lançamento para produtos ou serviços inovadores.

Se perguntarmos a um cliente o que gostaria de ver neste momento no mercado, a sua imaginação irá apresentar algo relativamente parecido com o que já existe. A sua inovação está ligada à sua experiência enquanto utilizador, pelo que é necessário fornecer-lhe possibilidades inovadoras.

Comparativamente ao *Customers as Innovators*, esta metodologia apresenta a vantagem de permitir criar soluções personalizadas. Por outro lado, apesar de ser extremamente

interessante para o levantamento de requisitos dos utilizadores, não tem em conta os vários pontos de interação entre o utilizador e o serviço, podendo revelar-se um ponto fraco.

### **2.2.6 *Ethnography (in contextual design)***

Segundo (Simonsen and Kensing 1997), o desenho de serviços pode resultar de uma observação direta (*ethnography*) dos detalhes do trabalho diário dos colaboradores de uma Organização. Esta observação também pode consistir em filmagens (e sua posterior análise), em entrevistas (como complemento) que poderão ser excelentes fontes de informação e de ideias e ainda em análise de documentação existente.

Inicialmente esta metodologia foi adotada para desenvolvimento de *software* mas tem sido perfeitamente adaptável ao desenho de serviços. No entanto, exige um esforço prático bastante elevado ao se fazer o levantamento de requisitos *in loco*. Isto exige um esforço elevado, nomeadamente a nível de tempo de observação e de tratamento da informação recolhida.

### **2.2.7 *Experience Prototyping***

O *Experience Prototyping* é um processo que consiste na simulação de determinado produto ou serviço (testes), permitindo aos utilizadores avaliarem a sua performance. Este conceito é bastante útil ao permitir avaliar aspetos importantes a ter em conta antes de avançar com a solução final (Buchenau and Suri 2000). Tal como outros métodos, o *Experience Prototyping* começou a ser utilizado nos processos produtivos, tendo sido estendido para os Serviços durante os últimos anos. É ainda aplicável a vários públicos-alvo em diversos contextos e pode trazer novos conhecimentos às várias equipas do projeto. Desta forma é possível economizar a nível do desenvolvimento ou de melhorias nos serviços que utilizam este processo.

### **2.2.8 *Design Thinking***

O *Design Thinking* é uma metodologia que envolve todo o espectro de atividades centradas na inovação e, sobretudo, nas atividades humanas. É bastante usada quando há necessidade de incorporar as necessidades dos utilizadores em meios tecnológicos, ajudando a estratégia do negócio na conversão dessas necessidades em valor e em oportunidades de mercado. De acordo com (Brown 2008), CEO da IDEO, esta metodologia envolve três fases: a “Inspiração”, onde encontramos problemas pertinentes do ponto de vista de soluções; de seguida a “Ideação”, como o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias capazes de serem convertidas em soluções; e por último a “Implementação”, que desenha o caminho até ao mercado. Por outras palavras, podemos definir a Inspiração como “o sucesso esperado”, a Ideação como “*brainstorming*”, prototipagem e outras técnicas capazes de gerar ideias, e a Implementação como a “execução da Visão”. A prototipagem é a forma mais prática, simples e barata de aplicar o *Design Thinking*, ajudando a captar forças e fraquezas da ideia em causa, bem como identificar novas direções até à implementação.

É importante referir que esta metodologia veio revolucionar o método criativo de muitas empresas em todo o Mundo, nomeadamente a IDEO. O sucesso é garantido na maioria dos casos que adotam esta metodologia (IDEO 2004) e, portanto, pode ser visto como um método a utilizar neste projeto no que diz respeito a resolução de problemas e geração de ideias.



### 2.2.9 Bridge Model

Segundo (Dubberly, Evenson, and Robinson 2008), o processo de *design* é dividido em duas fases: análise e síntese (o mesmo é dizer preparação e inspiração). No entanto, existe um elemento crucial esquecido: a conexão entre as duas, isto é, a transição ou transformação que é o “coração” do design. O *bridge model* ilustra o caminho a seguir no desenho de serviços, desde o “presente” (ou existente) ao “futuro” (ou preferido). Este modelo é organizado segundo uma matriz de “2X2” (Figura 7) em que:

- Coluna da esquerda – representa a análise (o problema, situação atual, pesquisa, necessidades, contexto);
- Coluna da direita – representa a síntese (a solução, o futuro preferido, conceito, resposta proposta, forma);
- Linha inferior – representa o mundo concreto onde vivemos ou podemos viver;
- Linha superior – representa abstrações, modelos de como o mundo é ou como poderia ser, como o imaginamos e como o partilhamos com os outros.

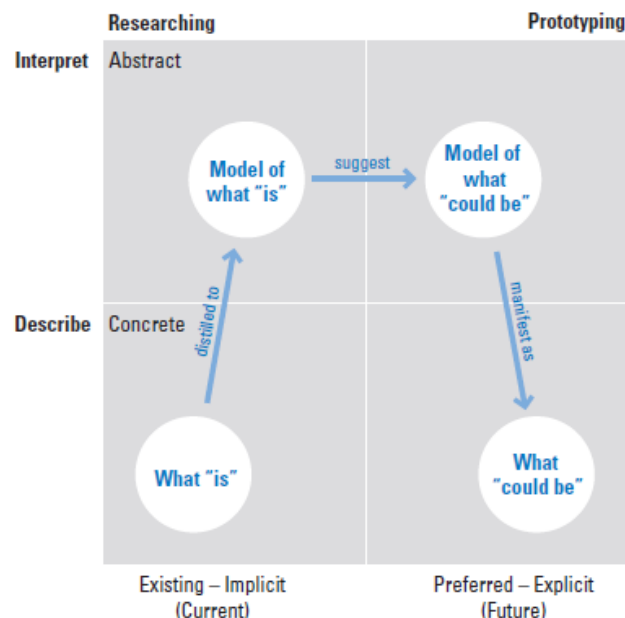


Figura 7 – Matriz *Bridge Model* (Dubberly, Evenson, and Robinson 2008)

O processo de *design* começa no quadrante inferior esquerdo com a observação e investigação (descrição da situação atual), movendo-se de seguida para o quadrante superior esquerdo onde se filtra e interpreta os dados recolhidos (seleção, ordenação e priorização). Após moldar a situação atual (definição do problema – *what is*), move-se em direção à solução, modelando alternativas em relação ao que pode ser diferente, melhor ou novo (quadrante superior direito). É neste momento de plena abstração que ocorre a ligação entre a análise e a síntese. É simples testar e explorar neste ponto. No entanto, é essencial que todo o trabalho realizado volte ao concreto, tornando as “coisas” reais e finalizadas. O quadrante inferior direito representa este ponto final.

## 2.3 Relação entre normas e boas práticas com as metodologias de *Service Design*

No decorrer desta revisão bibliográfica foi possível apurar alguns elementos relacionais entre as normas e boas práticas com as metodologias de *Service Design*. Enquanto as normas e boas práticas primam pela garantia de qualidade na prestação de serviços, as metodologias de



*Service Design* têm como objetivo principal o desenho e melhoria dos serviços prestados, promovendo a inovação ao focar o utilizador no processo de desenho.

Numa análise global à prestação de serviços, é determinante que exista um relacionamento entre as duas partes. Essa conexão é visível nos diferentes momentos de interação do serviço, entre o fornecedor e o utilizador final. É imprescindível que se mantenha um nível adequado de qualidade nos serviços prestados (orientações dadas pelas normas e boas práticas) mas, para isso, é igualmente importante que se valorize o cliente enquanto co-criador de valor, sendo que a abordagem proposta pelo *Service Design* permite a integração dos requisitos dos utilizadores na experiência do serviço.

Se por um lado há necessidade de alinhar os requisitos dos utilizadores à estratégia prestada, seguindo as linhas orientadoras das metodologias do *Service Design*, por outro nunca se pode perder o foco na Qualidade de todos os processos inerentes ao serviço prestado, seguindo as normas e boas práticas.

## 2.4 Quadro resumo da análise às metodologias de *Service Design*

O quadro resumo que se segue foi elaborado com base na revisão de bibliografia efetuada anteriormente e, de forma sucinta, apresenta as várias metodologias estudadas de acordo com vários aspetos. É possível observar em que medida os diversos métodos conseguem responder aos aspetos relevantes no desenho de serviços.

		Aspetos relevantes na solução escolhida							
		Levantamento de requisitos	Análise qualitativa	Foco nos utilizadores	Abordagem dos pontos de contato	Visão holística da experiência do serviço	Necessidade reduzida de tempo de desenvolvimento	Desenho de uma solução personalizada	Converter uma situação <i>AS IS</i> em <i>TO BE</i>
Metodologias de <i>Service Design</i>	<i>Multilevel Service Design</i>	X	-	X	X	X	X	X	X
	<i>Human Activity Modeling</i>	-	-	X	-	-	-	-	-
	<i>Quality Function Deployment</i>	X	X	X	X	-	X	X	X
	<i>Customers As Innovators</i>	X	-	X	X	-	-	X	X
	<i>Turn Customer Input Into Innovation</i>	X	X	X	-	-	-	X	-
	<i>Ethnography (in contextual design)</i>	X	X	X	-	-	-	-	-
	<i>Experience Prototyping</i>	X	X	X	-	-	-	X	X
	<i>Design Thinking</i>	X	X	X	-	-	-	X	-
	<i>Bridge Model</i>	X	X	X	-	-	-	X	X

Figura 8 – Quadro resumo das várias metodologias de *Service Design*

## Capítulo 3. Apresentação do Caso de Estudo

Uma vez que este projeto se baseia num estudo descritivo em que se procura compreender e analisar características importantes de uma realidade específica, torna-se imprescindível abordá-lo como um caso de estudo. Segundo (Yin 2001), o estudo de caso é considerado o mais indicado para pesquisas que analisam e avaliam um fenómeno em contexto real. O presente caso de estudo vem permitir atingir o objetivo de compreender o processo de implementação ITIL que decorreu no contexto da SONAE Indústria. É igualmente importante identificar as necessidades e recursos envolvidos em todas as etapas, assim como identificar a sua integração na estratégia de maturidade e evolução histórica das IT da empresa.

### 3.1 Estratégia de maturidade das IT na SONAE Indústria

Neste momento, as IT representam mais do que uma simples prestação de serviços. Estas tornaram-se elementos estratégicos e de competitividade percebidos por toda a organização. Na SONAE Indústria, é consensual que as IT vieram revolucionar a forma como o negócio flui, acrescentado valor às atividades envolvidas.

De um modo geral, as Tecnologias de Informação têm evoluído para um **modelo centralizado**, simplificando a gestão de todos os processos, de uma forma mais eficaz, ao fornecer uma visão global de todo o negócio e permitindo uma maior adaptação às necessidades e realidade empresarial.

Esta evolução é descrita por (Sallé 2004) em três etapas de maturidade, desde fornecedores de tecnologia a parceiros estratégicos.

- A primeira fase consiste na **Gestão de Infraestrutura de IT (ITIM)**. Como o próprio nome indica, nesta etapa pretende-se melhorar a gestão da infraestrutura corporativa, isto é, a plataforma básica e partilhada por todas as aplicações do negócio (equipamentos e informação) necessárias para prestar serviços de IT aos clientes internos. Nesta etapa o principal objetivo é apresentar uma infraestrutura de IT com alta disponibilidade.
- A segunda etapa consiste na **Gestão de Serviços de IT (ITSM)**. Nesta fase as organizações de IT identificam quais as necessidades dos clientes, prestando serviços que vão ao encontro dessas necessidades e cumpram requisitos de disponibilidade, performance e segurança. Para além disso, a gestão de serviços de IT requer a gestão de acordos de nível de serviço (SLA), com o objetivo de atingir níveis de qualidade e de custo. Para que estes sejam cumpridos, é necessário analisar os requisitos do negócio e garantir que os níveis acordados possam ser atingidos em termos de tempo, custo e recursos.
- A terceira e última etapa consiste na **Governança de IT (IT Governance)**. Nesta fase as organizações de IT transformam-se em parceiros de negócios em que a gestão de novas oportunidades faz parte da sua atividade. Também os processos passam a estar totalmente integrados com os processos de negócio que, ao reduzir riscos e custos, permitem alcançar melhoria a nível de qualidade de serviço e agilidade do negócio.

Para que a nova realidade das IT seja alcançada, as organizações de IT devem apresentar uma **gestão orientada ao serviço** e estabelecer uma governança de IT capaz de alinhar com os objetivos de negócio, ou seja, o **alinhamento entre Gestão de Serviços e Governança de IT** (Sallé 2004).

Na Figura 9 é possível observar a relação conceptual entre a Gestão de Serviços de IT e a Governação de IT.

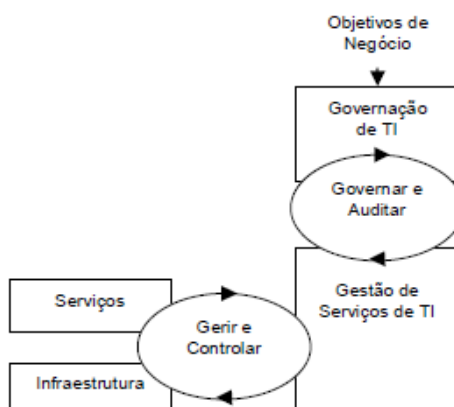


Figura 9 – Modelo conceptual da relação entre Governação, Gestão de Serviços, Infraestrutura e Serviços IT (Sallé 2004)

Atualmente, a SONAE Indústria encontra-se num estado intermédio entre a **Gestão de Infraestrutura de IT** e a **Gestão de Serviços de IT** (Figura 10). Embora a empresa tenha investido fortemente numa gestão de serviços de IT nos últimos anos, nomeadamente com a adoção da *framework* ITIL, ainda há uma importante evolução pela frente na vertente prática. Uma particularidade inerente à empresa é a capacidade de identificação das necessidades dos seus clientes que, embora internos, são tratados com a devida importância pelo Departamento de Sistemas de Informação. Apesar de não existirem níveis de *serviço* formalizados, são acordados juntamente com o cliente de forma a cumprir metas de qualidade.

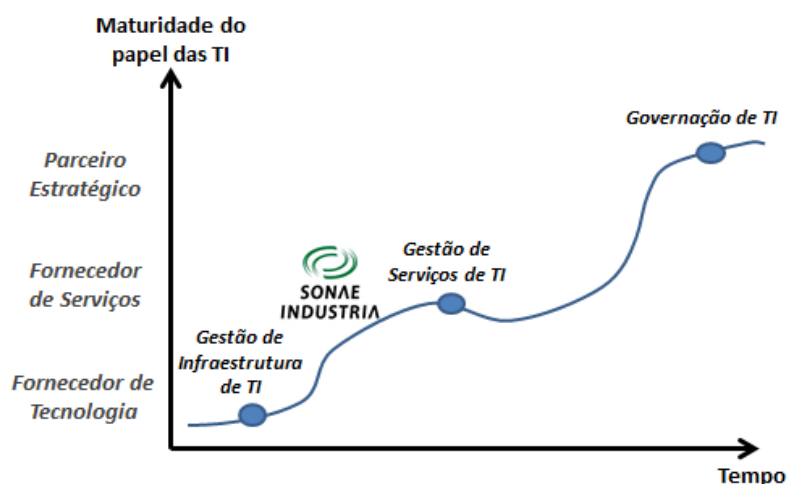


Figura 10 - Evolução de maturidade das IT nas organizações (Sallé 2004) e posicionamento da SONAE Indústria

Nos últimos anos, a SONAE Indústria tem vindo a concentrar as suas funções numa equipa Global IT, com o objetivo de gerir e manter todas as infraestruturas do grupo a nível central, quer a nível de dispositivos como de informação.

### 3.2 A evolução histórica das IT e implementação da *framework* ITIL

Uma vez que este projeto assenta nos sistemas de informação e em toda a sua envolvente, é importante compreender a sua evolução no âmbito da SONAE Indústria. Ao longo dos anos foi visível uma adaptação contínua da gestão dos sistemas de informação a par com a evolução da empresa. Se antes cada fábrica detinha um sistema de informação autónomo, agora existe uma gestão central, global e integrada. As melhorias foram significativas e todos os colaboradores demonstram essa satisfação quando questionados sobre o passado e o presente das IT.

#### 3.2.1 Modelo Descentralizado<sup>2</sup>

A SONAE Indústria iniciou a sua estrutura organizacional das IT com uma estrutura organizacional descentralizada. Até à década de 80 todas as unidades de negócio eram autónomas e integravam todas as atividades da cadeia de valor, incluindo suporte de IT e Recursos Humanos. Após essa fase foi feito um grande investimento na expansão e internalização dos negócios, transformando a SONAE Indústria na líder do sector de painéis de madeira na Península Ibérica e num dos cinco maiores produtores europeus, através da aquisição de uma posição de controlo num dos dois maiores grupos espanhóis do sector - a TAFISA. (Aleixo 2012; SONAE Indústria 2013)

#### 3.2.2 Modelo Híbrido<sup>3</sup>

Nesta altura o negócio inicia a sua segmentação por produto, levando a que uma percentagem da autonomia das unidades de negócio migre para estruturas orientadas a produtos e, consequentemente, ao redesenho das IT. Assim, são criadas **estruturas por negócio** e surge uma **equipa central/corporativa** para o desenvolvimento de aplicações.

Até ao momento, a TAFISA detinha sistemas de informação bastante medíocres quando comparados ao que existia em Portugal, o SOIC. Desta forma surgiu a necessidade de ter um sistema único em todas as fábricas e a gestão central do Sistemas de Informação ganhou mais força. Esse sistema, desenvolvido internamente pela equipa central de TI (sediada na Maia), foi implementado em todas as fábricas de Espanha. Consequentemente, surgiram vários centros de poder pelo país com reporte central e equipas responsáveis pelas atividades de suporte na área de TI. Cada país, detentor da sua estrutura de TI, ficou responsável pela manutenção corretiva e evolutiva do produto enquanto a implementação das aplicações corporativas ficou ao cargo da estrutura da área de TI corporativa. A nível de infraestrutura tecnológica, esta encontrava-se geograficamente dispersa, por país, possuindo recursos locais responsáveis pela área de manutenção.

A empresa continuou a expandir-se e, nos anos que seguiram, construiu fábricas no Brasil, no Reino Unido e África do Sul, tendo em 1998 ascendido a líder mundial no fabrico de aglomerados de madeira ao adquirir 85% do capital da empresa alemã *Glunz AG*.

Com esta expansão, o sistema de informação utilizado pelo grupo foi revisto, tendo-se inicialmente pensado no ROSS como a melhor solução. No entanto, após a sua

---

<sup>2,3</sup> A informação referente a estes pontos tem como referência (Aleixo 2012; SONAE Indústria 2013)

implementação no Canadá (que demorou mais que o previsto) e perante os obstáculos ultrapassados graças ao SOIC, que já se encontrava instalado nas restantes fábricas, conclui-se que o ROSS não seria a melhor opção.

No início de 2000 tomou-se a decisão acertada de implementar, por fases, o *software* SAP R/3 em todas as empresas do grupo. Nesta altura iniciou-se um processo de formação a equipas de implementação, recorrendo a recursos externos a fim de ajudar na implementação e *roll-outs*. Em 2001 o modelo de gestão aplicacional foi o adotado pela organização através da consolidação de um modelo de implementação comum e centralizado. A equipa corporativa teve a responsabilidade de definir e implementar este novo modelo, devido essencialmente ao seu conhecimento sobre o negócio. Em termos de infraestrutura, esta manteve-se descentralizada a todos os níveis exceto ao suporte das soluções corporativas, tendo surgido uma **centralização de suporte/operações de IT** que até aqui se encontravam descentralizadas.

A primeira implementação SAP (em ambiente fabril) foi realizada na Alemanha, em 2002, e terminou em 2011 com a implementação na fábrica do Canadá. Nestes 9 anos as Tecnologias de Informação da SONAE Indústria precisaram de se adaptar e de ajustar a equipa de acordo com a necessidade da organização. Em 2007 foi criada uma divisão na equipa de IT, criando uma área de suporte e uma área de implementações e novos desenvolvimentos orientada a projetos SAP.

Os recursos aumentaram muito além dos recursos externos esporadicamente requisitados para as implementações em curso. Também a necessidade de melhorar os serviços prestados, estabelecer objetivos e de estruturar respostas adequadas tornou-se cada vez mais evidente. Face a esta realidade, a SONAE Indústria tomou a decisão de investir numa estratégia que permitisse ultrapassar todas estas dificuldades. Com base em experiências de sucesso já assistidas noutras empresas do Grupo SONAE, decidiu implementar alguns dos processos da **metodologia ITIL**, apresentando-se como a melhor solução para ultrapassar as dificuldades referidas.

### 3.2.3 O processo de análise e implementação ITIL

Neste ponto é apresentado, de forma pormenorizada, o processo de implementação ITIL que ocorreu na SIND. A informação contida nesta seção foi recolhida na documentação fornecida pela empresa e através da condução de uma entrevista com o responsável da implementação, José Agostinho. A entrevista foi conduzida durante uma hora e meia, aproximadamente, tendo como objetivo responder às primeiras duas questões do presente caso de estudo: identificar os fatores que levaram à implementação das normas e boas práticas ITIL e a compreensão das diferentes fases do processo. O seu resultado foi bastante enriquecedor uma vez que foi possível conhecer uma das partes mais importantes da “história” das IT, sendo detalhada em seguida.

A SONAE Indústria iniciou a sua jornada de transformação do Modelo de Suporte de Serviço de IT através da abordagem às recomendações fornecidas pela metodologia ITIL, permitindo uma prestação de serviço mais eficiente e eficaz, alinhada com as necessidades do negócio, e recolhendo as medidas adequadas para futuras melhorias a nível de **Pessoas, Processos e Ferramentas ITIL** (Figura 11).

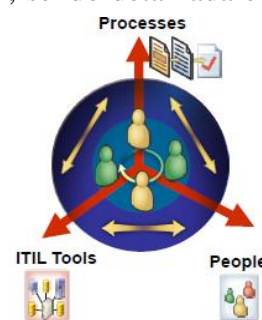


Figura 11 – Intervenientes na implementação ITIL

Este projeto teve como principais **objetivos**:

- Implementar as melhores práticas ITIL.
  - Processos estandardizados que forneçam níveis de serviço *standard* (e melhorados) alinhados com o negócio;
  - Partilha de conhecimento entre as diferentes equipas e os diferentes países;
- Providenciar as melhores ferramentas às equipas de IT com vista a elevar o seu esforço e a melhorar o nível de serviço.
  - Providenciando uma forma mais fácil de organizar e priorizar as tarefas de IT;
  - Fornecer uma base de dados de conhecimento de forma a melhorar tempos de resposta e de resolução;
  - Estandardizar classificações e medição de serviço ao identificar KPI para futuras melhorias;
  - Melhorar a visibilidade do progresso dos pedidos efetuados e dos tempos de resolução esperados.
- Treinar as equipas de IT para os novos processos e ferramentas.
- Manter as equipas motivadas e envolvidas nos novos processos e ferramentas, nunca esquecendo a comunicação das razões e dos benefícios desta transformação.

Numa primeira fase desta longa caminhada, foi elaborado um plano de projeto que resultou de uma fase de avaliação geral (*fase de assessment*) a nível de IT. A fase seguinte consistiu na implementação adaptada da metodologia, subdividida em duas fases: *Wave 1* e *Wave 2*. Esta fase “dupla” foi alvo de avaliações e melhorias contínuas com o objetivo de atingir o resultado final pretendido, com a melhor qualidade possível.

#### ✓ 1ª fase – Fase Assessment

Esta fase decorreu entre Maio e Outubro de 2007 e consistiu no levantamento da situação geral a nível de IT. Foram realizados inquéritos às equipas locais de IT (em cada país) e à equipa Global IT, não só para entender o que existia a nível de infraestruturas, mas também para conhecer a perceção dos profissionais da área. De uma forma mais detalhada foi possível avaliar diversos aspetos de governação, aplicações, arquiteturas e processos existentes.

Como resultado destes inquéritos foi possível apurar indicadores (*KPI*), métricas e também responsabilidades e competências exigidas para estabelecer níveis de serviço adequados, a que organização teria de conseguir responder.

Após esta fase, foi elaborado um relatório detalhado da avaliação realizada, bem como um plano com as várias fases a serem implementadas de seguida. As principais **conclusões** retiradas desta fase inicial são:

- As várias equipas locais e a equipa Global IT tinham perceção semelhante sobre o nível de maturidade dos processos de ITSM naquele momento;
- Existia um conjunto importante de recursos (aplicações, equipamentos, ferramentas, pessoas e competências), permitindo à empresa criar sinergias competitivas para todo o negócio e para todos os locais onde está presente. Neste sentido, o Modelo de Suporte ao Serviço viria a seguir este caminho;
- No entanto, foram identificadas necessidades especiais a nível de Recursos Humanos e das suas competências nos diferentes locais que jamais poderiam ser esquecidas:
  - Requisitos específicos que exigem soluções IT especializadas;
  - Diferentes idiomas, fuso horário e cultura;

- Atividades diversas (por exemplo, incidentes com *desktop*) que necessitam de intervenção no local.
- Os processos de Gestão do Nível de Serviço e de Configuração teriam de ser definidos;
- Outros processos de suporte de serviço IT apresentavam oportunidades de melhoria: *Incident Management*, *Problem Management*, *Service Request*, *Change and Release Management*;
- A implementação e melhoria dos processos necessitavam de ser suportadas por uma ferramenta ITIL adequada.
  - Apesar da empresa ter desenvolvido uma ferramenta internamente – *CSU*, esta deixou de ser adequada à dimensão trazida pelos projetos SAP. Apesar de ter sido uma ferramenta importante, necessitaria de muitas melhorias. A criação de uma CMDB, requerida pelos processos ITIL, seria de difícil implementação. Deste modo, o CSU não deixou de ser usado mas ficou alocado a outros processos fora da área de IT (por exemplo, ainda hoje está presente na gestão de serviços partilhados do setor financeiro).
- Foram analisadas várias ferramentas mas a decisão final recaiu sobre o **software Assyst** (do fornecedor *Axios Systems*). Esta ferramenta foi a mais equilibrada entre preço, facilidade e rapidez de configuração com os processos ITIL.

De uma forma global foi possível desenhar uma escala classificativa do nível de maturidade dos processos de ITSM, definida entre 0 e 5 (escala ascendente), refletindo a perceção dos diferentes intervenientes desta primeira fase de *assessment* (Figura 12).

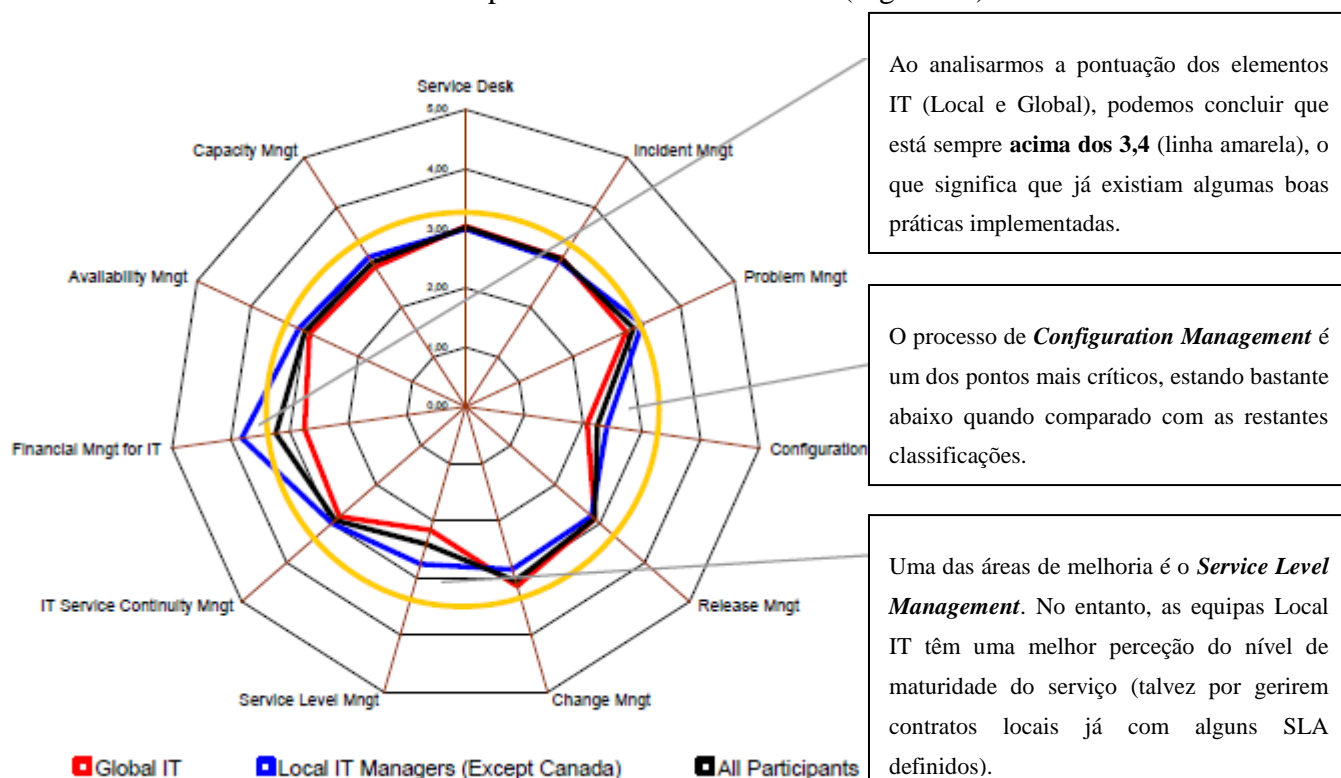


Figura 12 – Classificação do nível de Maturidade dos Processos ITSM (*conclusões da 1ª fase*)

## 2ª fase – Fase Implementation

O projeto de implementação começou pelo licenciamento da nova ferramenta e a transferência de todos os eventos do CSU, seguido da implementação dos processos e formação às diversas equipas. A implementação foi realizada por *Roll Outs*, de forma gradual,



nas fases *Wave 1* e *Wave 2* (Figura 13), iniciando nas equipas Global IT e Ibéria em Junho de 2008, seguido do Canadá, Reino Unido e África do Sul em Setembro de 2008 e Brasil, França e Alemanha em Julho de 2009.

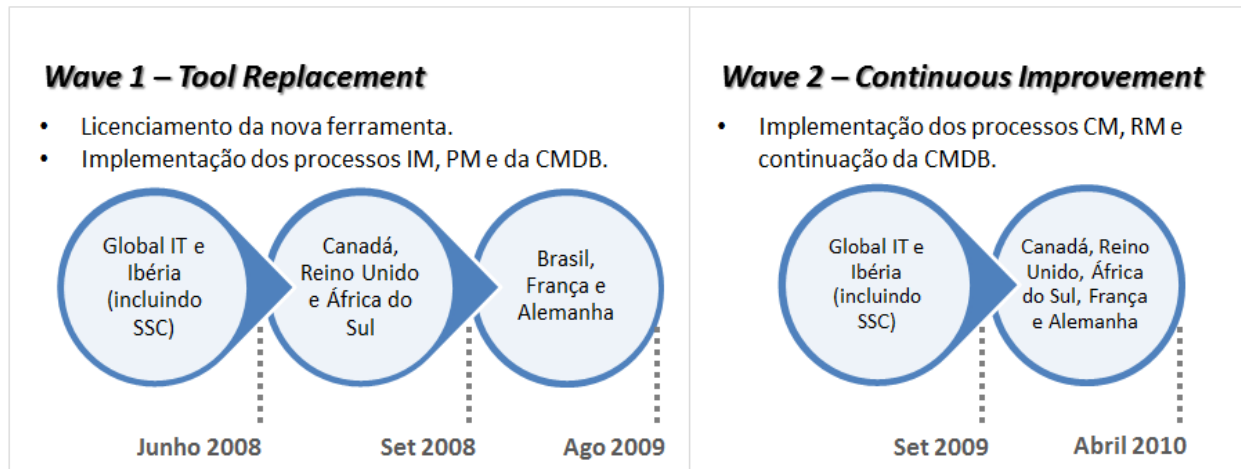


Figura 13 – Timeline do processo de implementação ITIL na SONAE Indústria

### **Wave 1 – Tool Replacement**

Numa primeira instância foi implementado um projeto-piloto que consistiu na substituição da ferramenta de *Service Desk* antiga pela nova ferramenta ITIL, paralelamente com a implementação da Gestão de Incidentes, Problemas e Pedidos de Serviço. Este período decorreu durante um mês, em que as ocorrências eram registadas simultaneamente no sistema antigo e no novo. Durante esta primeira vaga foram realizados *workshops* com o intuito de apresentar os novos processos e a forma como foram tratados. Os objetivos delineados para esta fase foram:

- Melhorar a eficiência no suporte à gestão de incidentes e de problemas;
- Recolher os KPI de todas as equipas de suporte, de forma a medir a qualidade do serviço prestado, os custos de suporte e alinhamento com as necessidades do negócio;
- Iniciar a transformação da organização das equipas de suporte IT por forma a criar condições de melhoria contínua dos processos envolvidos.

Um dos aspetos mais difíceis de gerir durante esta primeira etapa foi o comportamento das pessoas. Os funcionários da organização estavam habituados a reportar as ocorrências diretamente ao departamento de IT, dirigindo-se à pessoa responsável. Estes comportamentos tiveram de ser convertidos num registo central, no novo sistema, para que a solução seja encaminhada da melhor forma possível. Para colmatar esta dificuldade houve um investimento elevado em *workshops* com o intuito de familiarizar as pessoas com as novas alterações. Deste modo, os utilizadores passaram a ser mais autónomos na identificação e registo dos vários tipos de ocorrência.

### **Wave 2 – Continuous Improvement**

Numa segunda etapa foram implementados os processos de *Change and Release Management*. Apesar do processo *Change Management* já existir, este foi desenhado de forma mais simplificada relativamente ao que a empresa já detinha, continuando focado na área operacional.

O processo *Release Management* implementado veio trazer melhorias a nível de instalações de *software*. Estas passaram a ser efetuadas de duas em duas semanas, ao invés de todas as semanas, sendo uma das melhorias recolhidas durante a fase *Wave 1*. Desta forma permitiu a

poupança de recursos ao agregar instalações semelhantes em simultâneo. Os objetivos delineados para esta fase foram:

- Melhorar a eficiência no processo *Change Management*, assegurando tempos de resposta adequados e promovendo uma melhor comunicação com as unidades de negócio e a comunidade de *key users*;
- Melhorar a eficácia do processo através de uma melhor identificação dos impactos das alterações, testes e planeamento da liberação;
- Alinhar o suporte de serviço de IT com as necessidades do negócio e definir SLA adequados.

Finalizado o processo de implementação ITIL, todas as equipas locais de IT passaram a reportar à equipa Global IT sediada na Maia, culminando na centralização dos sistemas de informação.

### **3.2.4 Modelo Centralizado**

Em 2010, após o longo processo de implementação ITIL, a organização resolveu adotar uma nova estrutura organizacional (funcional ao invés da regional) através de um projeto de reestruturação. Nesta fase a situação económico-financeira do setor e, consequentemente, do grupo, não era a melhor, pelo que teriam de ser tomadas medidas para reverter a situação ou prevenir um cenário mais difícil. Como tal, os projetos de implementação SAP foram considerados um ponto estratégico que, ao começarem a perspetivar como serviço externo, deram origem a uma nova entidade denominada internamente de *IT Services Provider* (Aleixo 2012). Deste modo, a estrutura de IT foi-se centralizando, quer a nível de infraestrutura quer a nível de recursos em geral que anteriormente reportavam às equipas locais.

## **3.3 Avaliação do Estado Atual**

Como já foi referido anteriormente, a evolução das IT é impressionantemente rápida e, consequentemente, as mudanças estão implícitas a essa evolução. É, portanto, essencial avaliar os vários estados evolutivos e criar pontos de ligação entre o passado e o futuro, de modo a criar vantagens para o negócio e para os utilizadores. Deste modo, foi efetuado um levantamento e avaliação da situação atual da empresa, realizando entrevistas a uma amostra interessante de colaboradores da empresa, mais propriamente utilizadores das IT.

### **3.3.1 Metodologia para recolha de informação**

Após algum tempo de reflexão e seguindo as indicações da empresa, concluiu-se que o método mais eficaz para compreender e analisar a situação atual seria a entrevista. O método da entrevista representa uma recolha qualitativa de dados na qual o entrevistador aborda determinados tópicos com o objetivo de captar a perspetiva individual de cada entrevistado. (Mack et al. 2005).

Neste seguimento foram realizadas entrevistas semiestruturadas com base em questões qualitativas, de forma a entender os diferentes pontos de vista, dando margem para respostas mais descritivas. Foram conduzidas 9 entrevistas a colaboradores da SONAE Indústria e da BROADEN, de acordo com a lista apresentada na Tabela 1, perfazendo um total de 6 horas (aproximadamente).

Tabela 1 – Painei de entrevistados

Painei de entrevistados	Função/Área (empresa)	Informações relevantes	Data	Duração
Paulo Oliveira	<i>Elemento equipa Logística (2008-2011)</i>	<i>IT User</i>	25-06-2013	31m
Rui Pinto	<i>Manager equipa Business Aplications (2007-2009)</i>	<i>IT User</i>	26-06-2013	33m
Roberto Galan	<i>Elemento equipa Ibéria (2007-2011)</i>	<i>IT User</i>	27-06-2013	35m
Miguel Monteiro	<i>Manager equipa Produção (2007-2011)</i>	<i>IT User</i>	27-06-2013	26m
Ivan Sequeira	<i>Manager equipa Logística (2009-2011)</i>	<i>IT User</i>	28-06-2013	1h11m
Francisco Melo	<i>Manager equipa Business Aplications (2009-2011)</i>	<i>IT User</i>	02-07-2013	45m
M <sup>a</sup> Fátima Oliveira	<i>SSC - Account Receivable</i>	<i>Non IT User</i>	03-07-2013	36m
José Sinde	<i>Responsável pelo Service Desk</i>	<i>IT User</i>	04-07-2013	1h26m
Jorge Fafiães	<i>SSC- Account Payable</i>	<i>Non IT User</i>	04-07-2013	19m

Este processo de recolha de informação exigiu uma preparação prévia por parte do entrevistador, não só na escolha de entrevistados diversificados, como na elaboração de um guião de entrevista. É importante referir que, antes de avançar neste processo, foi bastante importante integrar a equipa e conhecer os principais elementos da área de IT. A área da tecnologia contempla conceitos bastante específicos, pelo que se tornou bastante útil vivenciá-los na primeira pessoa e observar o comportamento individual dos colaboradores em contexto laboral.

A **escolha do presente painei de entrevistados** baseou-se na diversidade dos contributos individuais, tendo como objetivos principais incluir elementos representativos:

- Utilizadores *IT* e *Non IT* (uma vez que todos são utilizadores, embora com perspetivas diferentes, o que é enriquecedor para a análise em causa);
- Responsáveis e/ou intervenientes no processo de implementação ITIL (apresentam uma experiência vivida na primeira pessoa relativamente ao passado e ao presente);
- De áreas diversificadas dentro do negócio (de forma a ter contributos multidisciplinares).

Os entrevistados foram contactados, numa primeira fase, pessoalmente, e de seguida, via *email* (consultar ANEXO B: Carta modelo de solicitação de entrevista). Todos os entrevistados mostraram disponibilidade em colaborar neste projeto e as entrevistas decorreram presencialmente nas instalações da SONAE Indústria (Maia). As sessões seguiram alguns procedimentos recorrentes deste tipo de abordagem: agradecimento da colaboração do entrevistado, permissão para gravar a entrevista, identificação do entrevistado, objetivos e duração estimada da entrevista. Seguidamente, as sessões iniciaram segundo o guião definido, onde nem sempre era conduzido de forma sequencial. Devido à característica da entrevista semiestruturada e ao facto de serem previamente notificados com os temas a serem abordados, os entrevistados acabavam por responder a questões antecipadamente.

O guião de entrevista elaborado baseou-se em questões qualitativas com o objetivo de abordar os seguintes tópicos:

- **A importância dos serviços IT** - como fonte de criação de valor para a organização e a relevância dos conceitos de eficiência e eficácia;
- **Normas e boas práticas ITIL** - conhecimento holístico do processo de implementação;
- **Importância do Service Desk e conhecimento dos elementos e procedimentos envolvidos** – catálogo de serviços, horário de suporte, comunicação, *workflows* e ferramenta utilizada e as suas características;
- **Linguagem de Comunicação;**
- **Indicadores e métricas de performance;**

- **Melhoria contínua no contexto IT.**

O modelo do guião utilizado nas diferentes entrevistas encontra-se no ANEXO C:

Guião de entrevista, tendo sido adaptado em função das características dos entrevistados. As entrevistas foram todas registadas em suporte áudio e transcritas pelo entrevistador. Posteriormente, foram analisadas individualmente e elaborado um resumo de cada uma, como se pode consultar no ANEXO D: Resumo das entrevistas (por entrevistado). É importante referir que nesta fase o resumo apresenta as respostas por parte do entrevistado, contemplando as informações mais relevantes no contexto deste projeto.

Após a realização de resumos individuais, foi elaborado um levantamento global de toda a informação, incluindo uma fase de interpretação de respostas por parte do entrevistador.

### **3.3.2 Resumo global das entrevistas – levantamento de requisitos**

Com o cruzamento de informação recolhida nas várias entrevistas foi possível encontrar certos padrões de resposta. Dentro de cada tema abordado, foram identificados os aspetos principais descritos pelos colaboradores. A sua análise será a chave para o desenho da solução proposta.

Nesta seção serão apenas apresentados os resultados relevantes para o seguimento deste estudo, devido à dimensão dos dados recolhidos, sendo a restante informação reportada no ANEXO E: Análise global das entrevistas realizadas (informação adicional).

### **A importância dos serviços de IT**

- **Criação de valor na organização**
  - Veio permitir maior transferência e processamento de informação com maior rapidez;
  - Com as IT, a gestão dos processos ficou mais simplificada;
  - Maior visibilidade do negócio;
  - Permite que o trabalho flua melhor ao dar ferramentas e orientação;
  - Na área de IT nem existiriam postos de trabalho (por razões óbvias).

### **Normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

- **Conhecimento da sua implementação na empresa**
  - Todos os entrevistados têm pleno conhecimento que a empresa implementou e pratica normas e boas práticas ITIL.
- **Feedback global**
  - É positivo de uma forma consensual. Com a transição para uma empresa mais global e com metodologias ITIL como base, o serviço melhorou significativamente. Os utilizadores aumentaram o contacto com as IT e, simultaneamente, sentem-se mais apoiados no seu dia-a-dia.
- **Vantagens**
  - Visão global “sobre tudo, por todos”;
  - Ponto Central de Comunicação (*Single Point of Contact*);
  - Maior controlo sobre as atividades desenvolvidas (centralização);
  - Aumento da perceção de custos por parte dos clientes;
  - Categorização de eventos;

- Definição mais clara do tipo de ação pedida à área de IT;
- Cada nível de suporte tem a sua equipa responsável;
- Criação de uma linguagem comum (conceitos partilhados por todos);
- Ajuda a estabelecer métricas e planos entre o departamento de IT e o negócio;
- Autonomia no registo de eventos.
- **Desvantagens**
  - Elevada burocracia (este aspeto foi o mais salientado entre os entrevistados);
  - Processos menos eficientes (essencialmente devido à burocracia);
  - Falta de contacto entre níveis superiores e inferiores;
  - Comunicação tornou-se mais impessoal.

### Service Desk

- **Conhecimento do catálogo de serviços**
  - Não existe um catálogo de serviços definido na empresa. Uma vez que o trabalho *core* da área de IT se desenvolve com o *software* SAP, torna-se complicado definir um catálogo de serviços devido à dispersão das várias áreas que constituem o sistema. O que existe atualmente é uma categorização de serviços.
- **Serviços mais solicitados**
  - Serviços relacionados com *desktop*: instalações, *passwords*, abertura de contas SAP;
  - Problemas com serviço de *email* e telefone (comunicações em geral);
  - Serviços de outras equipas (de outras áreas).
- **Perceção da qualidade dos serviços prestados**
  - A perceção global é boa e todos os serviços prestados respondem às necessidades dos utilizadores;
  - A SIND possui uma equipa de Sistemas de Informação acima da média;
  - Não foram desejados novos serviços para além dos existentes;
  - É extremamente importante que se recolha *feedback* dos utilizadores, de forma contínua, de forma a avaliar a qualidade percecionada.
- **Horário de Suporte**
  - O horário de suporte existente encontra-se compreendido entre as 8h e as 17h30 (horário de Portugal Continental). Pensando na dimensão da empresa, a abertura dos escritórios começa na África do Sul (com diferença de uma ou duas horas), seguindo a Europa Central (Alemanha e França). No Canadá são os últimos a abrir e, consequentemente, os últimos a fechar (por volta das 22h de Portugal Continental). Desta forma, existem sempre horas que não são cobertas por este suporte;
  - A opinião é unânime: o horário de suporte está adequado a todos os utilizadores com horário laboral (de escritório), com as exceções mencionadas anteriormente, sendo a situação mais crítica a do Canadá;
  - A sugestão reside em haver alguém desde o horário de abertura de um escritório na África do Sul até ao horário de fecho no Canadá, o que envolveria mais pessoal e, consequentemente, um custo muito maior;

- Para as fábricas, nomeadamente com produção contínua, existem tempos que não estão abrangidos por este suporte. Para tal, existe um horário de prevenção especialmente dedicado a esta situação. Neste suporte fica assignada uma pessoa disponível para resolver casos urgentes que possam surgir. No entanto, este recurso que detém alguma especialização, dificilmente consegue solucionar um problema específico. Na maioria dos casos tem de recorrer a outros colegas que tenham conhecimento na área e, na maioria dos casos, a situação fica por resolver. A taxa de resolução durante este horário de prevenção é mínima.
- **No caso de ocorrência: segue a hierarquia ou dirige-se ao especialista conhecido?**
  - Nesta questão a opinião divide-se. Normalmente quando se conhece a área responsável pelo tratamento de um evento, a tendência será em dirigir-se ao especialista da área em causa, de forma a dar seguimento ao processo.
- **Conhecimento dos tempos de resposta para resolução de ocorrências**
  - Os níveis de SLA não estão formalizados na empresa. No entanto, foi feita uma segmentação interna, por tipo de evento, de acordo com o grau de priorização. Estes tempos são conhecidos por todos:
    - Pedidos de alterações de menor esforço (*minor changes*) – até 8 horas.
    - Pedidos de alterações normais (*normal changes*) – Requer um esforço superior a 8 horas. Passado o limite de 5 dias, o pedido passa de uma alteração normal a projeto.
    - Pedidos de Serviço (*service requests*) – São pré-aprovados e acordados pelo negócio.
    - Incidentes – Não existe um tempo de resolução definido mas deve ser solucionado o mais rápido possível.
    - Problemas – Não existe controlo neste tipo de eventos.
  - São feitas análises periódicas a estes tempos e, de uma maneira geral, todas as equipas de IT apresentam bons tempos na resolução de incidências e um nível mau no que diz respeito a pedidos de alteração e problemas.
  - Os presentes tempos de resposta poderiam ser melhorados ao diminuir a burocracia existente.
- **Satisfação com os tempos de resolução de ocorrências (tipificação)**
  - A opinião é unânime: todos os utilizadores estão satisfeitos com os tempos de resolução de ocorrências;
  - Os elementos de IT salientam que, enquanto utilizadores, sentem que os tempos de resolução dos seus pedidos são um pouco mais demorados;
  - Os clientes entrevistados admitem que as suas ocorrências são rapidamente resolvidas, à exceção de projetos de desenvolvimento. Contudo, compreendem esse fato devido à exigência ser diferente.
- **Workflow para resolução de ocorrências: são os mais indicados?**
  - A palavra transversal a todas as entrevistas é burocracia;
  - O *workflow* atual para resolução de eventos, mais precisamente o de alterações, requer bastantes níveis de aprovação;

- O *workflow* mais apreciado por todos é o de tratamento de incidentes, onde a burocracia é mínima;
- Alguns dos entrevistados indicam que certas etapas acabam por ser redundantes e a sua eliminação ou alteração deveria ser estudada;
- Por outro lado, é necessário que existam várias pessoas e várias áreas envolvidas para garantir níveis adequados de qualidade.

### **Linguagem de comunicação**

- **Linguagem utilizada na comunicação com o utilizador**

- Este foi um dos assuntos que despertou bastante discussão ao longo das entrevistas;
- Dentro da SIND este tema tem vindo a ser bastante trabalhado ao longo dos anos;
- Embora tenha havido uma melhoria significativa e um esforço global, ainda existem aspetos a serem melhorados no que diz respeito à comunicação entre os elementos de IT e utilizadores comuns;
- Um aspeto interessante é a opinião relativamente ao suporte: ser (ou não) anónimo, isto é, “apresentar um nome e uma cara”. Alguns defendem a teoria de que o SD deve ser anónimo para evitar a tentação, por parte do utilizador, em se dirigir sempre aquela pessoa. O SD é um serviço de suporte onde se pressupõe que qualquer pessoa consiga resolver um problema, independentemente da identidade. Outros prezam pela relação mais próxima com o cliente, ao permitir que este se sinta efetivamente acompanhado por um ser humano, e não com uma máquina. A forma como se interage com as pessoas permite melhorar o tratamento posterior do problema, defendem;
- Os clientes entrevistados garantiram que há muita falha de comunicação. Por vezes torna-se complicado entender a mensagem transmitida, sobretudo pela utilização de termos técnicos;
- A nível geral, todos demonstraram preocupação com este aspeto e consideram uma parte crucial para a satisfação dos utilizadores.

### **Indicadores e Métricas**

- ***Key Performance Indicators (KPI)***

Quando questionados acerca dos KPI que consideram mais importantes, as respostas foram as seguintes:

- Tempo da primeira resposta ao utilizador (*Response To User*);
- Tempo de resolução do evento (mínimo, máximo e média de tempos globais de resolução);
- Número de Re-Open (não ter reaberturas de eventos é o ideal);
- Número de eventos (por categoria).

- ***Service Level Agreement (SLA)***

- Os vários *SLA* definidos com os clientes estão a ser cumpridos em todas as equipas.

- **Métricas de SLA**
  - As métricas são definidas pela própria equipa de IT e encontram-se em conformidade com os requisitos dos utilizadores.
- **Grau de satisfação enquanto utilizador**
  - A nível global a satisfação é boa.

### **Melhoria Contínua**

- **Sugestão de melhorias na função *Service Desk***
  - Atualmente a equipa de *Service Desk* é rotativa (semanalmente), constituída por recursos especialistas em determinada área. Alguns dos entrevistados defendem que se está a proceder a uma má utilização dos recursos disponíveis. Se por um lado se está a dar ênfase a tarefas que não necessitam de tanto conhecimento, noutras áreas existe um défice de recursos especializados;
  - A sugestão é haver uma equipa fixa de *Service Desk*, multilingue, com menos especialização mas com um conhecimento global de todos os processos;
  - Todas as sugestões apresentadas são tidas em consideração. No entanto, nem todas as sugestões são implementadas, quer por falta de recursos, quer pelo esforço exigido.
- **Tratamento de sugestões**
  - Todos os entrevistados salientaram que, ao receber uma sugestão (independentemente da sua origem) fazem questão de reportar aos seus supervisores. Por sua vez, essas sugestões são filtradas de acordo com o grau de importância e de credibilidade na sua concretização.
- **Relatórios de performance dos serviços prestados e inquéritos de satisfação**
  - Todos os entrevistados têm conhecimento da existência de relatórios de performance e alguns colaboradores têm acesso aos seus resultados;
  - Existem dois tipos de relatórios na área de IT: relatórios de performance e inquéritos de satisfação aos clientes;
  - Os relatórios de performance são elaborados semanalmente por equipa, sendo críticos para as equipas de operações na sua gestão semanal, e menos importantes para as equipas de desenvolvimento. No ANEXO F: Exemplo de um relatório de performance (por equipa), encontra-se apresentado um relatório de performance que compara os diferentes tipos de evento e respetivos *KPI* (elaborado em *excel*), permitindo avaliar a performance da equipa;
  - Existem, também, inquéritos de satisfação aos utilizadores que são tendencialmente anuais. No entanto, internamente são pouco divulgados e pouco explicados. Nos últimos dois anos não têm sido realizados;
  - Não existe uma relação clara entre os resultados apurados destes inquéritos com as diversas melhorias implementadas. Pressupõe-se que algumas medidas tomadas sejam resultantes da análise desses resultados, mas não existe informação a esse respeito;



- Este tipo de ações é muito importante para recolher o *feedback* da satisfação do cliente. É preciso entender os resultados e explicar onde é preciso atuar para melhorar.

### 3.3.3 Conclusões dos problemas encontrados

Esta análise constitui uma fonte de informação essencial para o desenvolvimento do presente caso de estudo, permitindo obter uma visão global da situação atual, comparativamente à fase da implementação ITIL. É simultaneamente importante na projeção e no desenho de soluções futuras ao permitir o levantamento de requisitos de alguns utilizadores *IT* e *Non IT* da SIND, representativos de toda a Organização.

A abordagem utilizada nas entrevistas permitiu dar início a uma fase mais prática e concreta do que pode ser criado ou melhorado, ao identificar **oportunidades de inovação e de criação de valor** nos serviços prestados. Embora sejam identificados alguns pontos negativos com a implementação ITIL, os pontos fortes são largamente superiores, sendo percecionados transversalmente pela empresa e pelos colaboradores. A adoção das recomendações e boas práticas na gestão de serviços trouxeram melhorias significativas a esse nível.

A perceção global dos serviços prestados é boa e estes respondem às necessidades dos utilizadores na sua totalidade, mesmo sem haver níveis de SLA formalizados. Tal facto comprova que todos os elementos da organização são tratados como verdadeiros clientes, mesmo sendo clientes internos do grupo. As métricas apresentam-se igualmente em conformidade com os requisitos dos utilizadores.

A **função de Service Desk** é o elemento mais visível de toda a mudança, apresentando um conjunto interessante de oportunidades de melhoria. As mais salientes são:

- Estudar a possibilidade de upgrade da versão da ferramenta atualmente instalada, de forma a solucionar as lacunas identificadas;
- Criação de uma aplicação comum da ferramenta, disponível em vários dispositivos móveis, com o objetivo de melhorar o serviço prestado. Na construção de uma nova aplicação devem ser consideradas as novas funcionalidades sugeridas pelos entrevistados, não esquecendo as características de um *software* mais apreciadas pelos utilizadores: usabilidade, *software* “simples, claro e limpo” e rapidez.
- A forma como o *SD* é gerido deve ser igualmente repensada, nomeadamente a nível da rotatividade dos recursos alocados, e reforçar o horário de suporte às fábricas do Canadá.
- Os processos nem sempre são fáceis de seguir. Existe demasiada burocracia, principalmente a nível do processo de gestão de alterações. Este deve ser redesenhado e adaptado aos requisitos da organização mas, sobretudo, dos utilizadores diários.
- Outro aspeto extremamente crítico é a linguagem de comunicação utilizada, sobretudo quando o utilizador final não é da área técnica (IT). Como tal, deve haver um cuidado especial na transmissão da mensagem pretendida ao longo dos vários pontos de interação, de forma a prevenir possíveis falhas de comunicação. Este aspeto é considerado uma parte crucial na satisfação dos utilizadores.

A empresa aposta também na melhoria contínua ao elaborar relatórios de performance e inquéritos de satisfação. No entanto, é importante que os resultados sejam disponibilizados e explicados a todos colaboradores para haver uma perceção real das melhorias implementadas.

## Capítulo 4. Proposta e Desenvolvimento de Solução

Através das linhas orientadoras fornecidas pela revisão de literatura e dos requisitos apurados na fase de avaliação do estado atual, foi possível delinear possíveis soluções para os problemas e identificar pontos de melhoria.

### 4.1 Solução Final - Redesenho do serviço de suporte (processo de gestão de alterações) com base no método MSD

Apesar de ter sido identificado um número significativo de sugestões, maioritariamente resultantes da fase anterior, foi escolhida apenas uma solução para desenvolver, tendo sido considerada pela empresa como sendo a mais vantajosa. A abordagem selecionada pretende focar-se numa das funções mais importantes a nível de IT, a função *Service Desk*, mais precisamente no **processo de gestão de alterações**. Desta forma, permitirá atingir o objetivo de melhorar o estado atual do serviço de suporte ao redesenhar o processo em questão, aplicando o método de *Service Design – Multilevel Service Design*.

Simultaneamente foram identificadas outras possíveis soluções mas que não serão passíveis de desenvolver no contexto deste projeto. Como tal, serão apresentadas como propostas de solução futuras.

De seguida é apresentada a solução que será desenvolvida, de forma detalhada e devidamente fundamentada e justificada, bem como são apresentados os requisitos que levaram à sua escolha e a metodologia adotada.

#### 4.1.1 Implementação da metodologia

O método de *Service Design MSD* foi previamente abordado no capítulo 2 deste projeto (Estado da Arte, seção 2.2.1), onde são descritas as diferentes fases do desenho com o objetivo de estudar a experiência do cliente e o serviço prestado, sendo que a fase inicial deve consistir no levantamento de requisitos.

Neste projeto em específico, a etapa referente ao levantamento de requisitos já foi realizada através da condução de entrevistas aos utilizadores do serviço (*IT users e Non-IT*). Apesar da fase de entrevistas ter abordado outras temáticas, a função *SD* foi um dos pontos fortemente focados, permitindo analisar os vários requisitos e identificar um conjunto de melhorias e oportunidades.

O objetivo desta metodologia é coincidente com o objetivo desta solução, ao permitir avaliar a experiência do serviço de uma forma holística e, apesar de reconhecer que as empresas não conseguem desenhar as várias experiências do utilizador, é possível desenhar os seus sistemas de serviços através dessas mesmas experiências (*Patrício, Fisk et al. 2011*). A nível mais prático, o MSD permitirá utilizar os requisitos identificados no redesenho da função de SD a nível de gestão de alterações, tendo sempre em conta a experiência dos seus utilizadores.

#### 4.1.2 Identificação de requisitos

No decorrer das entrevistas foram identificados alguns requisitos que permitiram identificar esta solução como viável. Se por um lado a perceção dos serviços prestados é classificada como boa e, consequentemente, os utilizadores sentem-se satisfeitos de uma forma geral, por

outro, foram identificados problemas que facilmente serão convertidos em oportunidades de melhoria. Numa primeira fase, os entrevistados referem a importância do correto funcionamento do fluxo do trabalho diário, ou seja, é relevante que o trabalho flua da melhor forma possível. A eficácia é igualmente valorizada como sendo um aspeto essencial para se ser competitivo. Perante isto, podemos referir a necessidade dos processos terem de ser rápidos e eficazes para obter melhores resultados. Numa segunda abordagem são enumeradas algumas desvantagens da implementação do ITIL como estando diretamente relacionadas com a ineficiência dos processos. Tal facto deve-se, essencialmente, ao excesso de burocracia existente que apresenta algumas consequências negativas como, por exemplo, processos mais lentos e comunicação mais difícil entre os vários níveis de interação.

Tais constatações permitem desvendar a existência de dificuldades a nível de *workflows*, sendo este facto confirmado posteriormente numa terceira abordagem. Os atuais *workflows* são identificados como um ponto fraco na resolução de eventos. O processo de gestão de alterações (*change management*) é reconhecido como o mais problemático, contendo imensos níveis de aprovação e de condução que deveriam ser repensados no serviço de apoio ao utilizador.

#### 4.1.3 Justificação da seleção da metodologia

Com esta abordagem pretende-se simplificar o processo de gestão de alterações atualmente implementado. Com o redesenho deste processo, suportado nas diferentes etapas do MSD, a sua estrutura será focada nos requisitos identificados pelos utilizadores e, portanto, será uma oportunidade de solucionar um conjunto significativo de problemas numa só solução.

Algumas limitações que poderiam surgir seria a necessidade de um grande investimento a nível de tempo e de recursos numa primeira fase. No entanto, esta já foi realizada, permitindo uma maior fluidez nas fases seguintes. Os resultados esperados no final serão focados na criação de valor para o utilizador e para a empresa. Este valor estará assente numa maior eficácia na resolução de alterações, reduzindo tempos e níveis de aprovação no *workflow* respetivo, o que levará a um aumento da satisfação dos utilizadores (quer sejam *IT* ou *Non-IT*).

No que se refere às metodologias de *Service Design* estudadas na revisão da literatura, outras metodologias poderiam ter sido aplicadas nesta solução específica.

O método MSD foi o que prevaleceu sobre as restantes metodologias, respondendo à maioria dos aspetos identificados como essenciais. A QFD, embora seja bastante apreciada e responda a uma grande parte desses aspetos, é bastante focada na avaliação qualitativa, não fornecendo uma visão abrangente da experiência do serviço.

Neste contexto, a Etnografia não se apresenta como um método eficiente, uma vez que a simples observação do trabalho dos utilizadores não forneceria informações suficientes para o redesenho em causa. No final, a relação entre tempo necessário e benefícios seria bastante reduzida, e não permitiria atingir os objetivos pretendidos.

Outras metodologias como *Customer As Innovators*, *TCIII*, *Experience Prototyping* e *Design Thinking* foram excluídas desta seleção visto requerem bastante tempo de experimentação, não existindo tais condições nem na empresa nem no âmbito deste projeto. Para além disso, não apresentam uma visão global da experiência do serviço. As últimas duas metodologias

referidas e o *Bridge Model* falham na não abordagem dos pontos de contacto, essenciais para o desenho da solução pretendida.

## **4.2 Implementação do método MSD no redesenho do processo de gestão de alterações**

Nesta seção será desenvolvida a abordagem ao desenho do serviço de suporte através do método MSD que servirá como base na construção da solução final. Esta consiste em redesenhar o processo de gestão de alterações da função Service Desk, culminando no objetivo de aplicar metodologias de Service Design para melhorar o estado atual do serviço de suporte.

A aplicação desta metodologia permitirá ainda atingir um resultado final multidisciplinar e centrado no utilizador (ao utilizar os seus requisitos no desenho do serviço), bem como apresentar uma visão global da experiência do utilizador.

Através de uma fase anterior de levantamento de requisitos foi possível apurar o estado atual do serviço de suporte prestado. Estes requisitos (anteriormente apresentados) serão tidos em conta ao longo de toda a implementação do método MSD, descrito nos tópicos seguintes.

### **4.2.1 Etapa 1 – Desenho do Conceito do Serviço**

A primeira etapa do desenho de serviço começa com o desenho do conceito que lhe está associado. Este é definido como os benefícios que se esperam vir a ser oferecidos pelo serviço, aos utilizadores (Patricio et al. 2011).

No caso concreto deste trabalho, o Conceito de Serviço foca-se na função Service Desk, posicionando-a na constelação de valor do utilizador (CVC) ao incluir os serviços oferecidos e as várias ligações existentes que permitem adicionar valor à oferta global.

Uma vez que o desafio consiste em redesenhar apenas um dos processos incluídos no SD, o conceito de serviço não se altera, sendo representado o estado atual do mesmo.

Deste modo, são apresentados os diagramas atuais que constituem o desenho do Conceito do Serviço: VCE e CVC.

### **Compreender a Value Constellation Experience (VCE)**

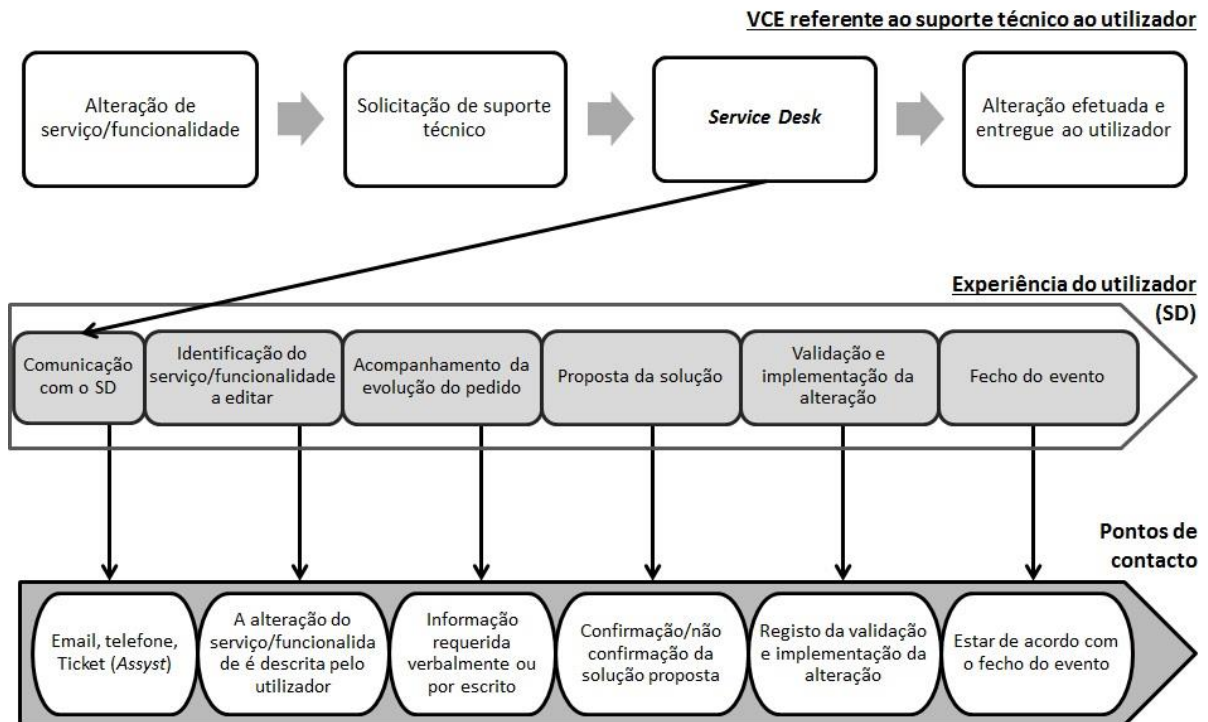
O Conceito do Serviço começa com a compreensão das interações entre o utilizador e as atividades do serviço prestado, sendo designado por VCE o esquema que representa esse fluxo. Na Figura 14 é possível observar o estado atual do VCE relativamente ao suporte técnico ao utilizador. Antes de mais, é importante referir que o esquema apresentado já se encontra focado nos requisitos identificados pelos utilizadores, estando já subjacente o processo de gestão de alterações.

A primeira etapa ocorre quando existe a necessidade de se proceder a uma alteração de um serviço ou de uma funcionalidade com o qual se está a lidar. Este tipo de ocorrências sucede com frequência. Os itens mais comuns são alterações a documentos, *softwares*, entre outros, podendo ser classificados como de menor/maior dificuldade no seu desenvolvimento.

Depois de identificada a necessidade de se proceder a uma alteração, é necessário solicitar o suporte técnico respetivo. Para isso, existe a função SD que se apresenta como o ponto central de contacto, constituindo a primeira linha de apoio ao utilizador. É nesta etapa que a experiência do utilizador vai ser desenhada e deve ser feita com a maior preocupação possível, uma vez que nela se encontram os diversos pontos de contacto entre o serviço e o

utilizador. Como se pode observar, esta etapa é decomposta em dois níveis inferiores, sendo o primeiro referente à experiência do utilizador relativamente ao SD, e o nível mais inferior relacionado com os diferentes pontos de contacto que constituem a experiência.

O processo finaliza com a entrega do serviço/funcionalidade alterado, de acordo com as expectativas do utilizador.



**Figura 14 – Diagrama Value Constellation Experience (VCE) do suporte técnico ao utilizador**

### **Compreender a Customer Value Constellation (CVC)**

A CVC apresenta com maior detalhe os serviços que os utilizadores têm ao seu dispor quando interagem com o *Service Desk*. Para além disso permite aumentar o valor oferecido ao criar sinergias entre os vários serviços associados.

Como se pode observar na Figura 15, a função SD atual apresenta como principais serviços de suporte a gestão de alterações, incidentes, pedidos de serviço, problemas, entre outros, constituindo assim o Conceito de Serviço. No entanto, existem outros serviços de apoio que os utilizadores podem solicitar dentro da empresa, tais como serviços de formação, consultadoria e auditoria em projetos, entre outros.

O desenho do conceito de serviço em causa, sob o ponto de vista da constelação de valor, apresenta-se como um diagrama interessante ao posicionar a função SD como o centro da “distribuição” dos serviços associados e, conseqüentemente, de acordo com as expectativas do utilizador.

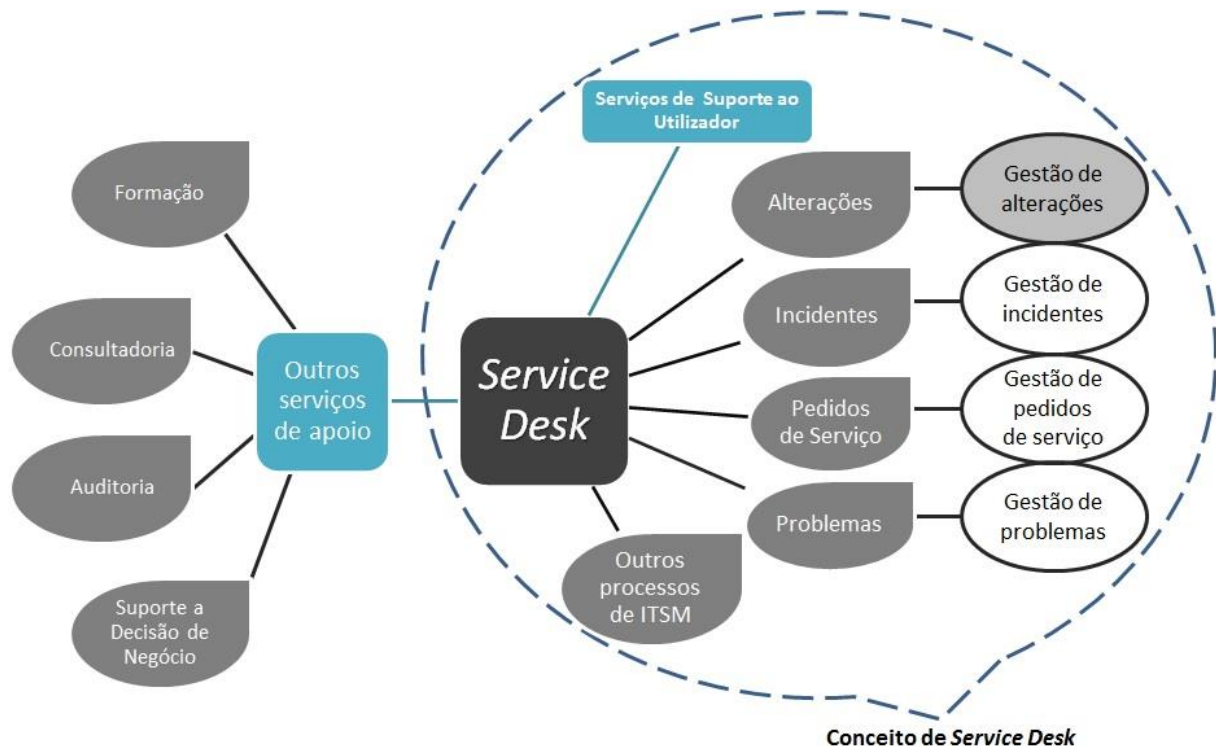


Figura 15 – Diagrama Customer Value Constellation (CVC) da função Service Desk

#### 4.2.2 Etapa 2 – Desenho do Sistema do Serviço

A segunda fase do método MSD é representada pelo desenho do Sistema do Serviço que compreende o desenho da arquitetura e da navegação do serviço, de acordo com o mapeamento da experiência do utilizador. O conceito de Sistema do Serviço inclui a configuração de pessoas, tecnologias e outros recursos (Patricio et al. 2011).

Neste caso em concreto, o Sistema do Serviço vem apoiar o Conceito do Serviço apresentado anteriormente, ao compreender a experiência que o utilizador final deseja e ao definir o conjunto de interfaces que permitem o desenrolar do processo de gestão de alterações, os seus processos de suporte e as relações entre eles.

##### Compreender a Experiência do Serviço

A Experiência do Serviço resulta dos diferentes momentos de interação entre o utilizador e o Sistema do Serviço desenhado para as atividades executadas, incluindo os diferentes pontos de contacto com as múltiplas interfaces do serviço (Patricio et al. 2011).

Por outras palavras, a experiência do serviço pode ser vista como o resultado do percurso seguido pelo utilizador relativamente a um dado processo.

Deste modo, é definido um conjunto de etapas/ações essenciais para descrever a experiência do serviço no que diz respeito ao processo de gestão de alterações. Através das entrevistas realizadas, foi possível concluir que a experiência do serviço precisa de ser redesenhada com vista a simplificar o processo em causa e, sobretudo, maximizar a interação entre o utilizador e o serviço de suporte prestado.

Como se pode observar na Tabela 2, a mudança mais notável encontra-se na redução das atividades percorridas pelo utilizador, passando de 8 para 6 atividades. Embora esta redução possa induzir que haverá uma diminuição da envolvimento do utilizador, tal não acontece, muito pelo

contrário, uma vez que a experiência do utilizador é maximizada no conjunto das seis atividades mencionadas em “*to be*”.

**Tabela 2 - Etapas da experiência do serviço atual e nova proposta**

<b>Experiência do Serviço Atual  (“as is”)</b>	<b># Etapa</b>	<b>Redesenho da Experiência do Serviço (“to be”)</b>
Comunicação com o SD	<b>1</b>	Comunicação com o SD
Identificação do serviço/ funcionalidade a editar	<b>2</b>	Identificação do serviço/ funcionalidade a editar
Aceitação e classificação (avaliação do pedido de alteração)	<b>3</b>	Acompanhamento da evolução do pedido
Aprovação	<b>4</b>	Proposta da solução
Proposta e validação/ não validação da solução	<b>5</b>	Validação e implementação da alteração
Desenvolvimento da solução validada	<b>6</b>	Fecho do evento
Processo de gestão de liberação	<b>7</b>	
Fecho do evento	<b>8</b>	

### **Mapeamento do Sistema do Serviço – *Service System Architecture (SSA)* e *Service System Navigation (SSN)***

O Sistema do Serviço é desenhado sob a forma dos diagramas SSA e SSN, apresentando ao utilizador as possibilidades de navegação ao longo das várias interfaces do serviço (Patricio et al. 2011).

Enquanto o SSA define a estrutura do Sistema do Serviço, permitindo uma visão integrada das diversas interfaces e dos processos de suporte ao longo das diferentes tarefas definidas na experiência do serviço, o SSN permite uma melhor identificação e desenho das várias conexões por onde o utilizador se irá mover na experiência do serviço (Patricio et al. 2011).

No que respeita ao caso prático em estudo, este é representado por dois diagramas SSA, cada um referente a diferentes momentos temporais.

O primeiro (Figura 16) representa a visão atual do processo de gestão de alterações, incluindo as etapas identificadas na experiência do serviço atual.

Por outro lado, o segundo (Figura 17) apresenta a proposta da nova abordagem ao processo, reduzindo etapas na experiência do serviço mas maximizando a interação do utilizador nas várias interfaces. De facto, as mudanças são significativas no que se refere a processos de suporte, incluindo os requisitos identificados na análise das entrevistas. Assim, a dificuldade patente em seguir os processos, devido à sua complexidade, deixa de existir, bem como a eliminação de certas tarefas que acabariam por não acrescentar valor ao utilizador na experiência do serviço (como já foi referido).

		Comunicação com o SD	Identificação do serviço/ funcionalidade a editar	Aceitação e classificação (avaliação do pedido de alteração)	Aprovação	Proposta e validação/ não validação da solução	Desenvolvimento da solução validada	Processo de gestão de liberação	Fecho do evento
	Utilizador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Interfaces do serviço	Email	<input type="checkbox"/>							
	Telefone	<input type="checkbox"/>							
	Ticket (Assyst)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
	1ª linha (equipa de SD)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Backstage Support	2ª linha (equipa de Operações)			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3ª linha (equipa especializada)			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Change Pivot			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipa de Qualidade							<input type="checkbox"/>	
	Equipa de BCADM							<input type="checkbox"/>	
	Infraestrutura IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 16 - Service System Architecture (SSA) da visão atual do processo de gestão de alterações

		Comunicação com o SD	Identificação do serviço/ funcionalidade a editar	Acompanhamento da evolução do pedido	Proposta da solução	Validação e implementação da alteração	Fecho do evento
	Utilizador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interfaces do serviço	Email	<input type="checkbox"/>					
	Telefone	<input type="checkbox"/>					
	Ticket (Assyst)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipa de Suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Backstage Support	2ª linha (equipa técnica por área)			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
	Change Pivot		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Infraestrutura IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 17 – Service System Architecture (SSA) da nova abordagem ao processo de gestão de alterações

As melhorias mais evidentes no redesenho do processo de gestão de alterações são:

- Como referido anteriormente, a experiência do serviço é simplificada ao se reduzir o número de tarefas no decorrer do processo;
- O utilizador passa a intervir em todas as tarefas da experiência do serviço, tornando-se *co-criador* da solução apresentada, mantendo-se constantemente em interação com a equipa de suporte e atualizado com informações relacionadas com o pedido, podendo a qualquer momento enviar o seu *feedback*;



- Eliminação e redesenho de alguns processos de suporte, deixando apenas duas linhas de suporte – a que interage diretamente com o utilizador (equipa de SD), e outra de 2º nível que apresenta conhecimentos mais técnicos e especializados por área, com o objetivo de executar alterações de maior dificuldade.

É importante salientar que a equipa de suporte passa a ser uma equipa multidisciplinar e fixa, ao contrário do que acontecia até hoje (rotatividade de recursos).

Para além disso, e de acordo com a reestruturação atual, a equipa de suporte passa a ser subcontratada (prestador de serviços de suporte externo). Esta decisão é vista como uma ação estratégica para a área de IT, tendo como objetivo atingir o melhor nível de qualidade nos serviços prestados.

- Com o redesenho do processo focado na experiência do utilizador, a etapa referente ao processo de gestão de liberação (processo inerente às normas e boas práticas ITIL) passa a não ser considerada relevante para o processo de gestão de alterações, não sendo incluída no diagrama SSA proposto. Este só será aplicado em casos específicos e caso o elemento de aprovação - *Change Pivot* - considere essencial, passando este a desempenhar um papel de maior importância no que se refere à aprovação e validação da solução a implementar.

No que diz respeito à construção do diagrama SSN, este é em tudo semelhante ao SSA, demonstrando as diferentes tarefas que o utilizador pode realizar ao longo do serviço percorrido.

No ANEXO G: Descrição das etapas do modelo de SSN (abordagem proposta), tal como o título indica, são descritas as etapas do modelo de SSA e associados os diferentes elementos que intervêm nas atividades inerentes a cada uma das etapas.

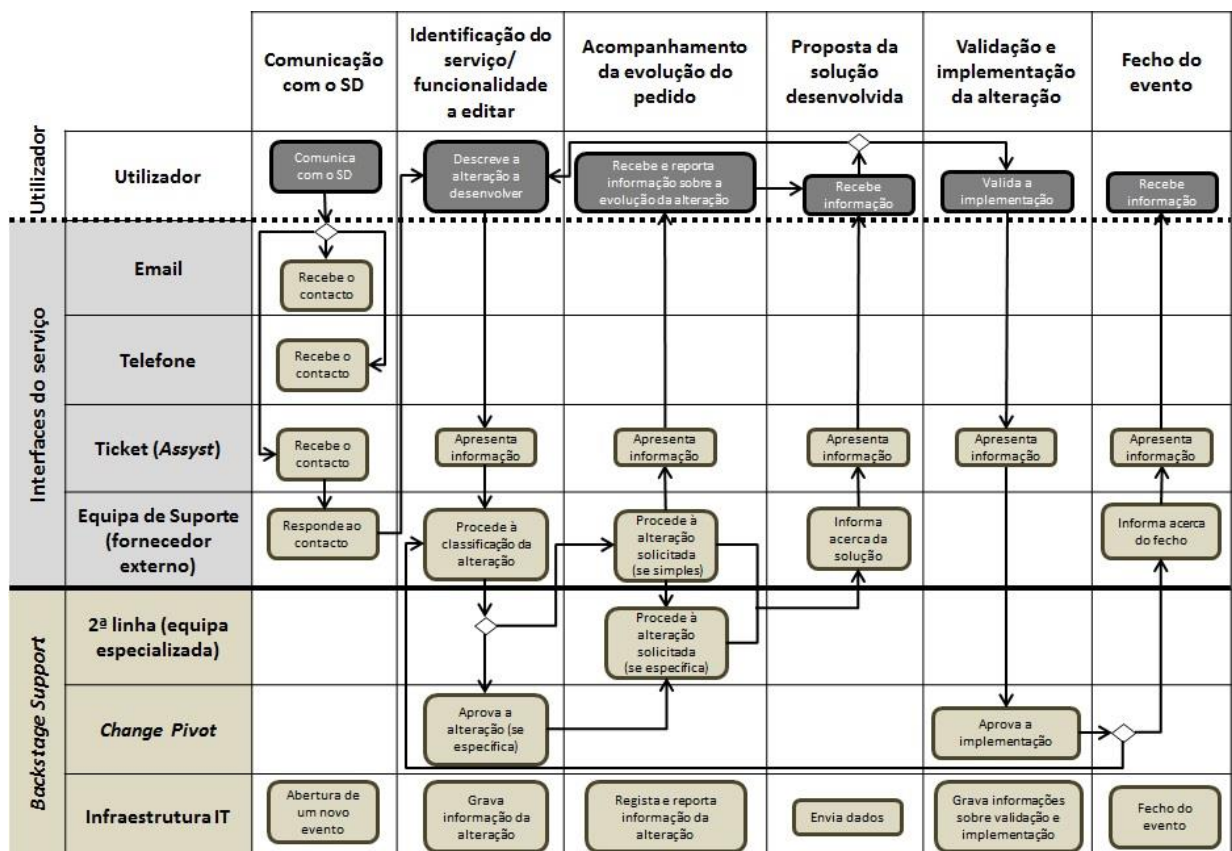


Figura 18 - Service System Navigation (SSN) da solução apresentada

### 4.2.3 Etapa 3 – Desenho do Encontro do Serviço

A última fase do método MSD consiste em compreender a experiência do Encontro do Serviço que vai sendo criada à medida que ocorre contacto nas diferentes interações (Patricio et al. 2011).

#### **Compreender a Experiência do Encontro do Serviço**

A experiência do encontro do serviço no caso da gestão de alterações não foi estudada em concreto. No entanto, os requisitos apurados na fase de entrevistas foram suficientes para compreender as principais dificuldades demonstradas pelos utilizadores durante a interação com o serviço de suporte.

Apesar da perceção da qualidade dos serviços prestados ser boa, a nível global, são identificados aspetos onde o utilizador poderia ter uma participação mais ativa, nomeadamente a nível da definição do catálogo de serviços, definição de métricas e *SLA*. No entanto, este tipo de dificuldades pode ser ultrapassado através do redesenho do serviço mais focado no utilizador, e não no lado IT (como estava desenhado até ao momento).

O desenho focado no utilizador final serviu como referência ao longo da aplicação do método MSD.

De seguida é apresentado o redesenho final do processo de gestão de alterações, modelado sob a forma de *Service Experience Blueprint*, mantendo o utilizador como elemento primordial.

#### **Desenho final dos momentos de interação – *Service Experience Blueprint***

O SEB retrata a visão global do serviço prestado onde são definidos os diferentes momentos de interação (*touchpoints*) entre o utilizador e as diferentes interfaces do serviço (Patricio et al. 2011). Nele são mapeadas todas as ações realizadas pelos participantes nos diferentes pontos de interação, fornecendo com maior detalhe as linhas de interação e visibilidade existentes, bem como possíveis pontos de falha e de espera e a ligação entre os vários interfaces.

Desde o primeiro ponto de contacto até à entrega do serviço ao utilizador, o SEB incorpora todos os requisitos identificados, sendo desenhados em conformidade com as normas e boas práticas ITIL adotadas.

Apesar do SEB ser uma técnica utilizada para análise e desenvolvimento de novos serviços, já é possível delinear o seu potencial na melhoria ou na conceptualização de serviços já existentes, mas de uma forma diferente (Bitner, Ostrom, and Burkhard 2012). O mesmo será dizer que a representação dos serviços através do SEB ganha um contributo especial de inovação. Tal aspeto resulta, principalmente, da interação de vários elementos traduzindo-se em contribuições mais diversificadas, o que enriquece o serviço na sua globalidade.

A tecnologia apresenta-se também como um papel principal na entrega e no apoio ao serviço prestado, sendo também representado no SEB.

Embora apresente as mesmas linhas orientadores do SSN, o SEB representa o caminho da experiência global do utilizador mas de uma forma mais detalhada, igualmente focada no utilizador. O SEB referente ao redesenho final do processo de gestão de alterações será apresentado de seguida e encontra-se subdividido, de forma a simplificar a representação da experiência em causa.

O primeiro diagrama refere-se à experiência do serviço quando o utilizador opta por iniciar o contacto por email (Figura 19) ou por telefone (Figura 20). Esta ação induz à abertura de um novo evento/registo (designado por *ticket*) no *software* de SD, sendo constantemente atualizado com informações relativas à evolução do pedido de alteração.

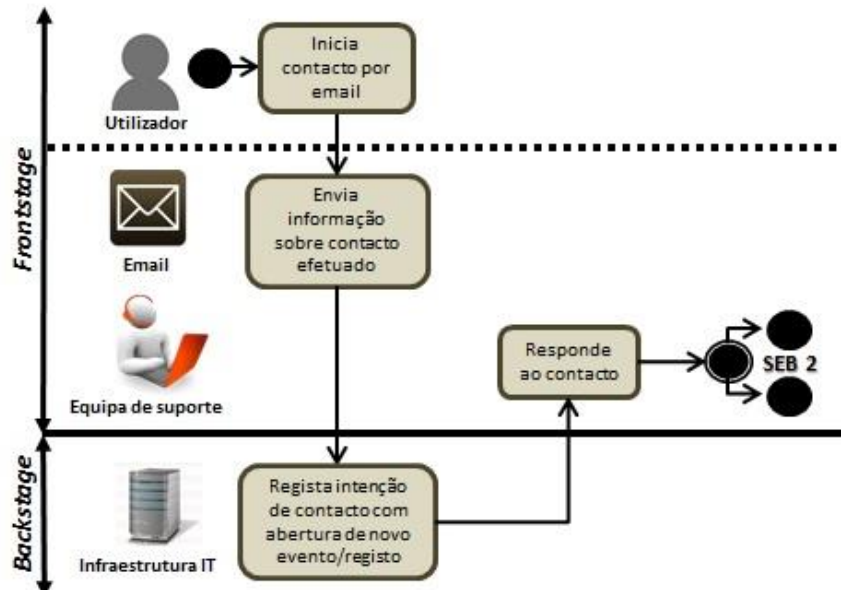


Figura 19 – SEB representativo de início de contacto através de *email*

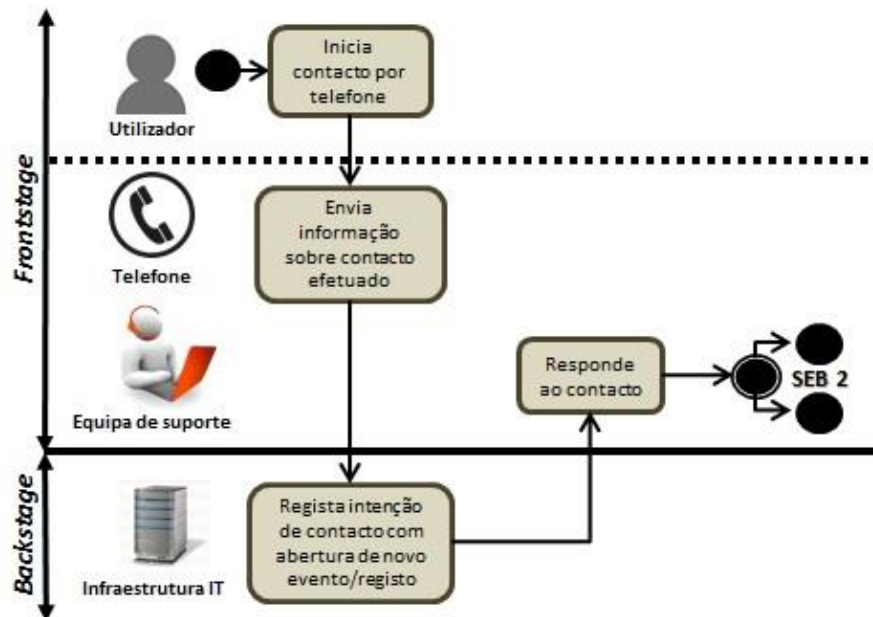


Figura 20 – SEB representativo de início de contacto através de *telefone*

Por outro lado, o utilizador também tem a opção de iniciar o contacto pela interface do software de SD (ticket do *Assyst*), descrevendo a alteração que pretende diretamente na plataforma *web* (Figura 21). Até agora este tem sido o meio de contacto mais comum entre os utilizadores, uma vez que na fase do processo de implementação ITIL houve um incentivo ao seu uso, facilitando a visibilidade, quer para o utilizador quer para o técnico de suporte.

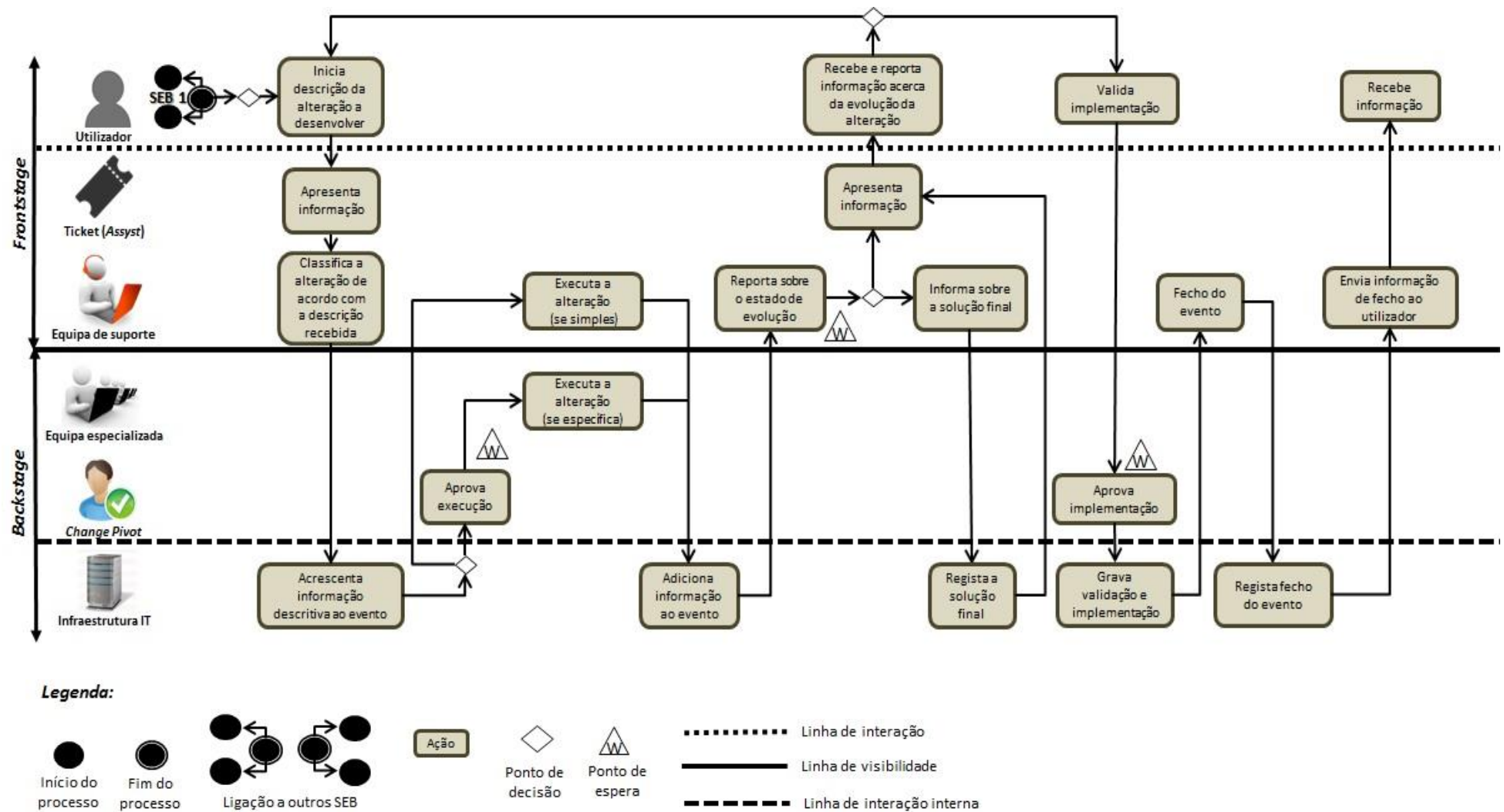


Figura 21 – SEB representativo da nova abordagem com foco no interface *Ticket (Assyst)*

Independentemente da interface escolhida para iniciar o processo, a informação proveniente do email ou do telefone vai ser sempre transferida para o *ticket*, tal como já acontece atualmente. Desta forma, a informação não fica dispersa e fica registada num ponto central (o *ticket*) que vai apresentando todas as informações à medida que o pedido vai sendo executado, dando liberdade ao utilizador de interagir com o serviço de suporte, a qualquer momento. Existe um conjunto alargado de ações a que o utilizador tem acesso, como pedidos de esclarecimento adicional, urgência na conclusão da alteração, entre outras.

Este tipo de interação facilita, não só na gestão do suporte prestado, como também permite ao utilizador ter uma visão global do estado da evolução do seu pedido. Para além disso, o ticket encontra-se registado com um número singular, podendo ser acedido a qualquer momento.

### 4.3 Recomendações e conclusões acerca da implementação do método

Uma mudança requer sempre algum cuidado especial, sobretudo quando as pessoas são o alvo dessa mudança. A nova abordagem não tem como objetivo importar regras e mudanças extremas, mas sim fornecer linhas orientadoras de como o serviço de suporte ao utilizador pode ser conduzido, mais propriamente a nível de gestão de alterações.

De seguida são enumeradas algumas recomendações que poderão ser úteis no decorrer da mudança:

- A função de SD deve manter-se como primeira linha de contacto, sendo o ponto central de comunicação entre a área de IT e o utilizador;
- Deve ter-se especial cuidado na relação estabelecida com o utilizador, quer na receção quer no reporte de informação. A comunicação deve ser cuidada em todos os pontos de contacto. O utilizador deve sentir-se “especial” em todos os momentos de interação;
- É importante formar as equipas envolvidas sobre as principais mudanças, apresentando-lhe as principais melhorias encontradas;
- A experiência do utilizador foi reduzida de oito para seis etapas, maximizando o seu desempenho ao longo de todo o processo. Estas etapas, e respetivas atividades, devem ser evidentes quer para o utilizador quer para os restantes elementos envolvidos;
- Deve manter-se a preocupação pela melhoria contínua, avaliando o nível de qualidade do serviço prestado. No final da prestação do serviço de suporte, o utilizador deve ser questionado acerca da experiência percebida.

O método MSD vem permitir o redesenho do processo de gestão de alterações mais *customer oriented* e menos focado nos processos internos de IT, incluindo os requisitos demonstrados pelos utilizadores na fase de avaliação da situação atual. Desta forma, o processo tornou-se mais claro e é visível uma reorganização dos elementos pelas diversas etapas.

De seguida é possível observar os requisitos que foram identificados e incorporados no desenho da solução proposta, através do MSD.

Tabela 3 – Requisitos identificados e evidências da sua integração na abordagem proposta

Requisitos	Evidências na abordagem proposta
<b>“Processo muito burocrático. Requer bastantes níveis de aprovação”</b>	- Eliminação de níveis de aprovação, mantendo aqueles que são essenciais para garantir o nível de qualidade da solução desenvolvida

<b>“Certas etapas acabam por ser redundantes e a sua eliminação ou alteração deveria ser estudada”</b>	- Diminuição de 8 para 6 etapas na Experiência do Serviço, colocando o utilizador como centro do serviço ( <i>customer oriented</i> )
<b>“Por outro lado, é necessário que existam várias pessoas e várias áreas envolvidas para garantir níveis adequados de qualidade”</b>	- O método MSD apresenta uma abordagem multidisciplinar a nível de conceitos, incluindo vários interfaces e processos de suporte que interagem entre si e com o utilizador
<b>“Por vezes torna-se complicado entender a mensagem transmitida, sobretudo pela utilização de termos técnicos”</b>	- Um dos pressupostos da nova abordagem é a relação cuidada (principalmente linguagem de comunicação simples) com o utilizador em todos os momentos de interação
<b>Má utilização dos recursos disponíveis na função de SD</b>	- A nova abordagem apresenta uma primeira linha de apoio técnico que será fixa e multilingue (equipa externa), mantendo-se mais concentrada na melhor relação com o utilizador
<b>“A opinião é unânime: todos os utilizadores estão satisfeitos com os tempos de resolução de ocorrências”</b>	- Para a execução de alterações, as classificações mantêm-se (simples ou específicas), assim como os seus tempos de resolução previstos (até 8 horas para alterações de menor esforço; superior a 8 horas e até 5 dias para as restantes). No caso de um não cumprimento dos mesmos, é imprescindível que exista transparência entre o utilizador e o SD, informando o utilizador da situação existente
<b>Para os utilizadores é importante ter conhecimento do tempo de resolução do evento e estarem constantemente informados da evolução do pedido</b>	- Desde o primeiro contacto, o utilizador é informado acerca da evolução do seu pedido, quer pela equipa de suporte, quer no acesso à ferramenta de SD existente
<b>É importante que se recolha feedback dos utilizadores, continuamente, de forma a avaliar a qualidade percecionada</b>	- Para além dos vários pontos de contacto em que o utilizador tem a possibilidade de dar o seu <i>feedback</i> , após fecho do evento é questionado acerca da qualidade do serviço prestado

## Capítulo 5. Conclusões e proposta de soluções para futuro

Ao longo deste projeto foi possível atingir os objetivos inicialmente definidos.

O primeiro objetivo foi alcançado através da elaboração do caso de estudo desenvolvido. Nele foi possível entender a estratégia da gestão de IT na SONAE Indústria, identificando o processo de implementação ITIL como um dos elementos mais marcantes na evolução das TI. Esta decisão surgiu da necessidade de prestar um serviço mais eficiente e eficaz, alinhada como as necessidades do negócio, tendo em foco melhorias a nível de **Pessoas, Processos e Ferramentas**. Houve uma maior aposta a nível operacional, sobretudo na função de SD, fornecendo ferramentas adequadas às equipas de IT, com o objetivo de elevar o seu esforço e melhorar o nível de serviço.

Ainda no âmbito do caso em estudo, a documentação fornecida pela empresa e, sobretudo, a recolha e análise das entrevistas permitiram encontrar resposta às questões de investigação propostas. Desta forma, foram identificadas diversas **oportunidades de melhoria**, sendo a maioria relacionadas com o serviço de suporte atual (função *Service Desk*), nomeadamente a nível da ferramenta instalada, linguagem de comunicação utilizada e gestão dos processos instalados. Perante a geração de várias soluções possíveis, foi selecionada aquela que a empresa considerou ser mais vantajosa.

A solução proposta, e posteriormente desenvolvida, consistiu no **redesenho do processo de gestão de alterações** inerente ao serviço de suporte atual (função de *Service Desk*). Com base nos requisitos apurados durante a fase de entrevistas, foi possível atingir o segundo objetivo definido neste projeto. A escolha e aplicação do método de *Service Design, Multilevel Service Design*, permitiu obter uma nova perspetiva sobre o processo em causa, colocando o utilizador no centro do serviço, nunca esquecendo as recomendações e boas práticas já exercidas pela empresa.

Através dos diagramas propostos pelo MSD foi possível redesenhar a experiência do serviço, sendo que o impacto mais visível consiste na redução das etapas atualmente estabelecidas. Na solução proposta foram consideradas apenas as etapas que maximizam a experiência do utilizador ao longo das várias interfaces do serviço (processo torna-se *customer oriented*).

É importante salientar que, embora existam outros processos internos a nível de IT, estes continuarão presentes na atividade diária, sendo aplicados perante aprovação prévia, como é exemplo o processo de gestão de liberação.

O desenho final do serviço é representado no diagrama ***Service Experience Blueprint*** onde se mapeia a visão global da experiência do utilizador, incluindo todas as ações realizadas nos diferentes pontos de interação, delineando ainda as linhas de interação e de visibilidade, bem como possíveis pontos de falha e de espera e a ligação entre os vários interfaces.

O passo seguinte será a implementação, na prática, do processo redesenhado. No entanto, antes de se avançar é importante ter em consideração um conjunto de recomendações. Tal como aconteceu no passado, com o processo de implementação ITIL, qualquer mudança requer o envolvimento de todos e a consciencialização das vantagens que advirão. As recomendações fornecidas pressupõem uma mudança bem estudada, realizada de forma gradual, pelo que não se torna possível avaliar resultados nesta fase. De facto, esta é uma das limitações deste projeto. Para além disso, a área de *Service Design* ainda é pouco divulgada e conhecida na empresa, sendo imprescindível haver uma consciencialização dos benefícios

que esta abordagem possa suscitar, não só a nível de inovação e diferenciação, bem como a nível de simplificação do trabalho daqueles que lidam diariamente com os utilizadores.

De uma forma geral, a metodologia adotada para a concretização deste projeto apresentou-se como sendo a mais adequada, permitindo compreender o processo de implementação ITIL e identificando pontos de melhoria, numa primeira instância. De seguida, o redesenho do processo de gestão de alterações permitiu responder a um número significativo de requisitos captados na fase anterior.

A empresa identifica esta nova abordagem como uma oportunidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados, criando valor com o conjunto final dos resultados a obter.

Não obstante, ainda muito trabalho pode ser desenvolvido de forma a melhorar os serviços prestados, sendo possível estudar e desenvolver outras soluções encontradas no decorrer deste projeto.

Durante a fase de análise de requisitos foram encontradas outras soluções que, juntamente com a solução apresentada neste projeto, constituem um conjunto de oportunidades de melhoria para a situação atual da empresa a nível de IT. Devido à dimensão deste projeto não foi possível desenvolver todas as soluções que serão apresentadas de seguida, de uma forma bastante sucinta. Estas soluções poderão constituir um futuro objeto de estudo e, caso a análise seja favorável, de futura implementação.

#### **Upgrade da versão instalada da ferramenta de SD - Assyst**

Durante a fase de levantamento de requisitos foram identificadas necessidades a nível da ferramenta de SD instalada – Assyst. Atualmente encontra-se instalada a versão 8, não tendo sofrido atualizações desde o momento da sua aquisição em 2007. Este foi um dos pontos fracos identificados na ferramenta. É provável que outras dificuldades encontradas estejam diretamente relacionados com esta falha de atualização temporal. Deste modo, é importante que se estude o Mercado e se conheçam as novas funcionalidades e/ou evoluções que o Assyst apresenta. Como alternativa poderá ser estudada a possibilidade de adquirir um novo *software* de SD. A base para esta seleção deverá assentar nas falhas apresentadas pelos utilizadores, nomeadamente a nível de *reporting*, listas de serviço, fórum de discussão, funcionalidades de edição de texto e pesquisas, e também nas características de um *software* de SD identificadas com maior importância. É igualmente importante não esquecer os pontos fortes existentes na ferramenta atual, que deverão continuar presentes ou, se possível, ser melhorados.

A metodologia sugerida para o desenho desta solução iniciará na etnografia, permitindo uma observação direta dos detalhes do trabalho diário dos colaboradores, sendo posteriormente apoiada por uma análise detalhada à versão mais recente da ferramenta, de forma a compreender quais dos requisitos identificados são solucionados com essa nova versão.

Por outro lado, um estudo de *benchmarking* permitirá fazer o levantamento de ferramentas de *Service Desk* e respetivas funcionalidades atualmente existentes no Mercado.

Com base num conjunto objetivo de critérios deverá ser encontrada a melhor opção. Os critérios escolhidos deverão estar coerentes com os objetivos da Organização, sendo que os mais relevantes nesta fase são o tempo e recursos envolvidos (mínimo possíveis mas garantindo a exequibilidade da solução), custos associados (os menores possíveis) e, por fim, a melhor relação custo-benefício.



### **Criação de uma aplicação móvel de suporte à função *Service Desk***

Uma das formas de melhorar a operacionalidade do SD consistiria no desenvolvimento de uma aplicação comum da ferramenta instalada, permitindo o seu uso nos diversos dispositivos móveis, como *tablet*, *smartphone*, entre outros.

Para o desenvolvimento desta solução devem ser consideradas novas funcionalidades sugeridas pelos entrevistados, que podem ser consultadas no ANEXO E: Análise global das entrevistas realizadas (informação adicional). Do mesmo modo, devem ser analisadas as características essenciais para uma boa interação entre o utilizador e a aplicação, tais como usabilidade, linguagem simples, fácil de memorizar, rapidez, entre outros (igualmente apresentados no ANEXO E). É importante referir que o anexo referido tem como base uma amostra de 9 indivíduos, não constituindo uma amostra significativa para realizar uma inferência estatística. “A estatística inferencial permite a generalização, a uma população, de informações obtidas a partir de uma amostra representativa e a tomada de decisão” (Huot 2002). Uma amostra considerada significativa pressupõe uma dimensão mínima de 30 unidades estatísticas (Morais 2005). A razão pela qual este tema foi superficialmente abordado deve-se ao fato de não constituir o foco principal desta dissertação.

A metodologia sugerida para o desenho desta solução terá de passar por um novo levantamento de requisitos junto dos utilizadores, selecionando uma amostra superior a 30, de forma a realizar uma inferência estatística fidedigna. De seguida, poderá ser desenvolvido um protótipo com base nos requisitos identificados na fase anterior, apresentando as diferentes interações e funcionalidades possíveis. Concluída esta fase, o ideal será desenvolver uma aplicação-piloto para ser submetida a testes de usabilidade com diferentes tipos de utilizadores. De um modo iterativo será possível recolher o feedback dos utilizadores, melhorar a aplicação até à construção de uma versão final, pronta a ser utilizada por qualquer utilizador, nos diversos ambientes.

Esta solução apresenta um elevado grau de inovação, sendo coerente com a solução desenvolvida neste projeto, ao colocar o utilizador como elemento essencial na criação de valor. Desta forma será possível desenhar um serviço que satisfaça as necessidades dos utilizadores e que permita à Organização diferenciar-se na sua operação diária. De fato, a inovação associada às tecnologias móveis é um tema atual e que está a ser cada vez mais adotada pelas empresas.

## Referências

- Aleixo, C. M. R. (2012). “Externalização de Serviços de Sistemas de Informação na SONAE Indústria.”, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Bitner, M. J. *et al.* (2012). “Service Blueprinting: Transforming the Student Experience.” *EDUCAUSE Review*. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ996665>.
- Bon, J.V. (2006). *ISO/IEC 20000, a Pocket Guide*. Van Haren Publishing.
- Brooks, P. (2006). *Metrics for IT Service Management: ITSM Library*. Edited by ITSMF-NL. Van Haren Publishing.
- Brown, T. (2008). “Design Thinking.” *Harvard Business Review* (June): 84–92.  
<http://www.unusualeading.com/wp-content/uploads/2009/12/HBR-on-Design-Thinking.pdf>.
- Buchenau, M, and Suri, J. F. (2000). “Experience Prototyping.” *Proceedings of the Conference on Designing Interactive Systems Processes, Practices, Methods, and Techniques*.  
<http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=347642.347802>.
- Cartlidge, A. (2007). “An Introductory Overview of ITIL V3.” *The UK Chapter of the itSMF*.
- Commerce, O. o. G. (2007). “The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle”. *The Stationery Office*.
- Constantine, L. L. (2009). “Human Activity Modeling: Toward a Pragmatic Integration of Activity Theory and Usage-centered Design.” *Human-Centered Software Engineering*.  
[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84800-907-3\\_3](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84800-907-3_3).
- Dubberly, H. *et al.* (2008). “The Analysis-Synthesis Bridge Model.” *Interactions Magazine*, pp 57–61.
- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing-an integral part of marketing theory." In J. H. Donnelly and W. E. George (Eds), "Marketing of Services", *American Marketing Association Proceedings Series*, pp 236-238.
- Holmlid, S. and Evenson, S. (2008). “Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering.” *Service Science, Management and Engineering*.  
[http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-76578-5\\_50.pdf](http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-76578-5_50.pdf).
- Huot, R. (2002). "Métodos Quantitativos Para as Ciências Humanas." *Edited by Instituto Piaget*.
- Stuart, F. I. and S. S. Tax (1996). “Planning for Service Quality: An Integrative Approach.” *International Journal of Service Industry Management* Vol. 7 (Iss: 4): 58–77.  
<http://search.proquest.com/docview/233658063?accountid=12253>.
- IDEO. (2004). “The Ideo Way.” *Business Week*: 70–75.
- SONAE Indústria.(2013)a. “SONAE Indústria Web Page.” <http://www.sonaeindustria.com/>.

SONAE Indústria. (2013)b. "Resultados consolidados do 1º semestre 2013", *International Financial Reporting Standards*.

Kempter, S. and Kempter, A. (2013)a. "ISO 20000 and the ITIL® - ISO 20000 Bridge (Introduction)."

Kempter, S. and Kempter, A. (2013)b. "ITIL® and the ITIL® Process Map (Introduction)."

Lovelock, C. H., and J. Wirtz. (2007). "Services Marketing: People, Technology, Strategy". *Edited by Englewood Cliffs. Wirtz, J. 6th ed. NJ: Prentice Hall*.

Mack, N. *et al.* (2005). "Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide". *North Carolina 27709 USA: Family Health International (FHI)*.

Meijer, M. *et al.* (2011). "ITIL® V3 and BiSL: Sound Guidance for Business IT Alignment from a Business Perspective".  
[http://195.99.1.44/gempdf/BMP\\_ITIL\\_V3\\_and\\_BiSL\\_Sound\\_Guidance.pdf](http://195.99.1.44/gempdf/BMP_ITIL_V3_and_BiSL_Sound_Guidance.pdf).

Miettinen, S. and Kivisto, M. (2010). "Designing Services with Innovative Methods.", *Helsinki University of Art and Design, Helsinki*.

Morais, C. (2005). "Descrição , Análise e Interpretação de Informação Quantitativa Escalas de Medida , Estatística Descritiva e Inferência Estatística". *Bragança*.

Patrício, L., R. P. Fisk, *et al.* (2011). "Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting." *Journal of Service Research*, pp 180–200.  
<http://jsr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094670511401901>.

Rathmell, J. (1966). "What Is Meant by Service?", *Journal of Marketing* 30: 32–36.

Ruivo, D. (2011). "Eficiência Vs. Eficácia." <http://www.motivo.me/2011/05/23/eficiencia-vs-eficacia/>.

Sallé, M. (2004). "IT Service Management and IT Governance : Review , Comparative Analysis and Their Impact on Utility Computing." *Palo Alto: Hewlett-Packard*.

Salvador, A. D. (1978). "Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica". *Porto Alegre*.

Santana, R. L. (2011). "Benefícios do Monitorização de Processos de Negócios". *Fortaleza*.

Schramm, W. (1971). "Notes on Case Studies of Instructional Mediaprojects". *Washington DC*.

Simonsen, J. and Kensing, F. (1997). "Using Ethnography in Contextual Design." *Communications of the ACM*. <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=256190>.

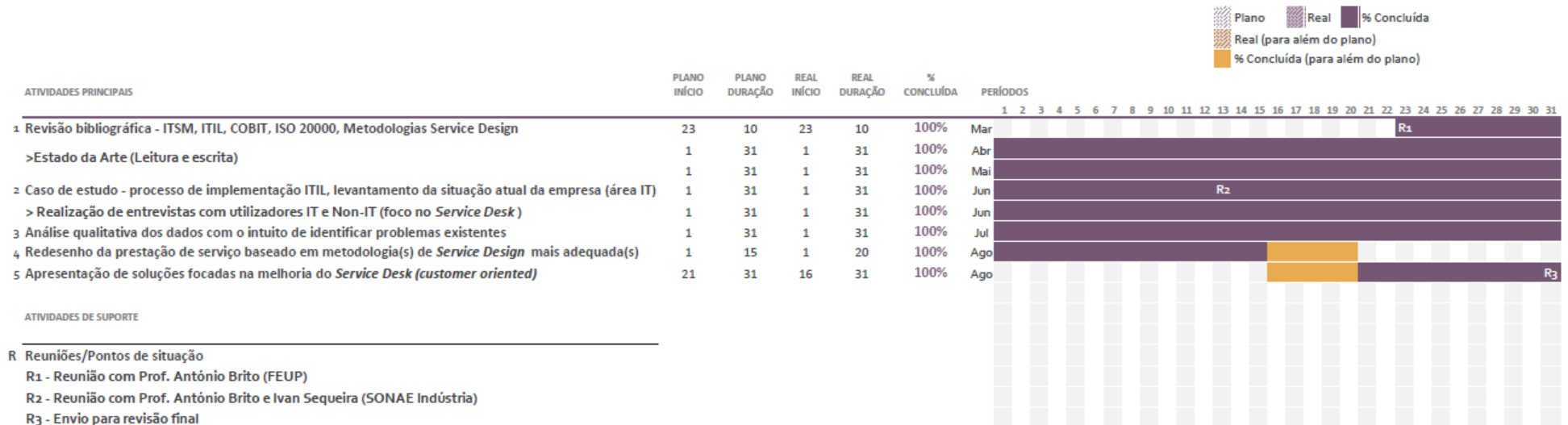
Thompke, S. and E. V. Hippel (2002). "Customers as Innovators." *Harvard Business Review*, pp. 74-81.  
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Customers+as+Innovators+:#0>.

Ulwick, A. W. (2002). "Turn Customer Input into Innovation." *Harvard Business Review*, pp. 91-126. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12964470>.

Yin, R. K. (2001). "Estudo de Caso: Planejamento e Métodos". 2<sup>nd</sup> ed. *Sage Publications*.

## ANEXO A: Plano do Projeto de Dissertação

Este anexo apresenta o plano do presente projeto de dissertação que permitiu organizar melhor o trabalho pelo tempo disponível. É possível observar que nas fases de redesenho do serviço prestado (mais concretamente, do processo de gestão de alterações) e de apresentação da solução houve um desfaseamento entre o que estava planeado e o que foi atingido. No entanto, todas as etapas foram concluídas com sucesso.



## ANEXO B: Carta modelo de solicitação de entrevista

**Ana Rita Fernandes de Sousa**

Finalista do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão  
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto



Maia, [Data]

Caro/a [Entrevistado],

Neste momento encontro-me a estagiar na *Broaden Information Solutions*, onde surgiu a oportunidade de realizar o meu projeto de dissertação de Mestrado. O tema aborda as normas e boas práticas ITIL associadas às metodologias de *Service Design*, no âmbito da Consultoria IT.

Uma vez que a Sonae Indústria adotou as ferramentas ITIL na sua operação diária, o objetivo desta entrevista será recolher algumas informações inerentes a este processo, nomeadamente a nível de *Service Desk* e dos vários processos envolvidos.

Para tal, estou a constituir um painel de entrevistados, diversificado, cujos testemunhos serão com certeza uma mais-valia para o trabalho a desenvolver.

Desta forma, venho aferir a sua disponibilidade em colaborar neste projeto, em formato de entrevista semiestruturada, com a duração máxima de 60 minutos.

Aguardo pela sua confirmação, em data e hora que considerar mais conveniente.

Caso necessite de algum esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me.

Atenciosamente,

Ana Sousa

## ANEXO C: Guião de entrevista

### *Entrevista semi-estruturada*

#### **Contextualização:**

A presente entrevista é elemento integrante de um projeto de dissertação de Mestrado, cujo tema aborda as normas e boas práticas ITIL associadas às metodologias de *Service Design* (no âmbito da Consultoria TI).

#### **Estrutura:**

O objetivo desta entrevista consiste em recolher informações relacionadas com as normas e boas práticas ITIL, nomeadamente a nível de *Service Desk* e dos vários processos envolvidos.

Esta entrevista é constituída por questões qualitativas, de resposta aberta, de forma a permitir obter dados mais descritivos sobre a realidade. É constituída por dois grupos distintos: a primeira aborda a importância das TI nas organizações e a segunda engloba questões sobre a implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria. Dentro deste último grupo encontram-se questões sobre a ferramenta *Service Desk* (*workflow* e comunicação com os utilizadores) e melhoria contínua.

#### **Fase posterior:**

No final da entrevista, todos os dados recolhidos serão analisados de forma a constituírem requisitos para o desenho de soluções. Por conseguinte, os processos atuais poderão ser redesenhados de forma a melhorar a prestação de serviço, acrescentando valor para o cliente e para a empresa.

*[Dados a recolher: Função/Área (empresa) e longevidade na empresa]*

#### **Questões:**

##### **1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações**

*“A chave do sucesso (das TI) reside na qualidade da informação que, por sua vez, está intimamente ligada ao grau de eficiência das TI” (Cartlidge 2007)*

- a. Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.
- b. De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?
- c. Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?

*A **eficiência** caracteriza-se pela quantidade de recursos que se vão utilizar para alcançar determinado resultado, ou seja, é a capacidade de produzir mais com menos recursos ou a capacidade de produzir com maior qualidade e com os mesmos ou menos recursos (forma como a atividade é realizada).*

*A **eficácia** caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, com vista a satisfazer uma necessidade, ou seja, escolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido (resultado da atividade realizada).*

##### **2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

- a. Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?
- b. Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (workshops, reuniões de comunicação...)?

SE SIM:

- i. Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?
- ii. Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?

- iii. Qual o seu *feedback* global?
- c. Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?

## 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?
- b. Que tipo de serviços costuma solicitar?
- c. Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?
- d. Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?
- e. O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?
- f. No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?
- g. Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?
- h. Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?
- i. Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)
- j. Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?
- k. Relativamente à ferramenta usada: *Assyst (Avaliação da experiência do utilizador)*
  - i. Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?
  - ii. Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?
  - iii. Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?
  - iv. Como descreveria esta ferramenta quanto à sua
    - Usabilidade
    - Eficácia
    - Eficiência
    - Segurança
    - Consistência funcional
    - Indexação (a nível de MENUS)
    - “Ferramenta simples, clara e limpa”
    - Memória (facilidade em recordar)
    - Linguagem utilizada
    - Rapidez
  - v. Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)? Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?
  - vi. Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?

## Meios de Comunicação

- a. Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?

## Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?
- b. A nível geral, o SLA está a ser cumprido?
- c. As métricas de SLA são satisfatórias?
- d. Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?



**Melhoria contínua**

- a. Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?
- b. Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?
- c. Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)

## ANEXO D: Resumo das entrevistas (por entrevistado)

### Entrevista #1

**Nome:** Paulo Oliveira - Elemento da equipa de Logística (2008-2011)

#### 1. A importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São essenciais uma vez que ajuda a ter uma maior visibilidade de tudo o que envolve o negócio. Por exemplo, quem tem a tarefa de tomada de decisão consegue reter mais informação em tempo real do que conseguiria sem a ajuda das IT. Com as TI, a gestão de todos os processos numa empresa ficou mais simplificada.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “A minha área de desenvolvimento está em tudo ligada às tecnologias. Sem as TI não teria trabalho.”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Penso que temos de arranjar um meio-termo. Não vale a pena ter algo muito eficaz se depois não é bem aquilo que pretendemos. Por outro lado, se queres algo bem feito mas se tens de esperar dois ou três dias por ela, não compensa.”

#### 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria

- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (*workshops*, reuniões de comunicação...)?** “Não participei no desenvolvimento e não fui responsável pela implementação mas compareci em *workshops* de formação, testes realizados com a ferramenta, quer no próprio tópico do ITIL.”

**SE SIM:**

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “O ITIL é uma boa forma de estruturar um serviço de suporte. Permite ter uma linguagem universal entre todos, embora pareça muito burocrático...”
- ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Senti que desmotivei umas vezes e estive completamente interessado noutras. Houve mudanças interessantes que vieram alterar a nossa maneira de trabalhar para uma forma mais eficiente. Houve outras menos bem-sucedidas, nomeadamente a nível de burocracia.”
- iii. **Qual o seu *feedback* global?** “A implementação valeu a pena uma vez que nos permite ter o trabalho mais estruturado e permite medir a nossa eficiência de uma maneira mais limpa.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**

Desvantagens: “Burocracia o que torna os processos menos eficientes.

Vantagens: “Controlo sobre o que é desenvolvido; Visão global por parte de todos.”

#### 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Já trabalhei no *Service Desk* e sei que na altura estávamos a tentar criar um catálogo de serviços. Mas trabalhando com SAP é complicado definirmos um catálogo devido à dispersão das várias áreas.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “No meu caso como utilizador SAP costumo pedir acessos para transações, reinicialização de *passwords*, instalações de ferramentas, problemas com serviço de email.”

- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Acho que estou satisfeito com o que existe.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “Na minha opinião pessoal penso que, sendo da equipa de IT, tenho sempre menos prioridade que os outros. Mas a nível global acho que a qualidade é boa.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Acho que não está adequado para o horário da fábrica do Canadá, mas penso que já está a ser coberto pela área de prevenção.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Depende. Normalmente se são pedidos feitos por nós costumamos ir à pessoa que conhecemos. Aqui dentro é suposto saber a área a que o evento se refere. No caso de estarmos indecisos é que colocamos o evento no *Service Desk*. E neste caso eles costumam ser bastante rápidos a dividir as tarefas.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** *Respondida na questão anterior*
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Existem tempos de resposta de acordo com uma tipologia de desenvolvimentos. Quando são alterações pequenas não é suposto que passem as 8 horas; Quando é uma alteração normal não me recordo bem mas sei que existe um limite para que passe de uma alteração normal a um projeto. Quanto aos incidentes penso que não exista tempo definido pois deve ser resolvido o mais rápido possível.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Estou satisfeito mas como somos da equipa de IT demora sempre um bocado, então vamos diretamente falar com a equipa responsável.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “Neste momento temos alguns passos no *workflow* de resolução de eventos que poderia ser considerada a sua eliminação. Por exemplo, a aprovação de um chefe, ou outras aprovações que acabam por ser redundantes. Por vezes só existem 3 pessoas para aprovar determinada tarefa e estão as três ocupadas. Isto atrasa o nosso trabalho.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: *Assyst* (Avaliação da experiência do utilizador)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim, para mim foi. Acredito que para outros utilizadores não tenha sido fácil, nomeadamente porque foi uma altura de muitos projectos.”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não tive porque na altura em que entrei começaram a usar o *Assyst*, portanto não passei pela mudança.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Pontos Fortes: “É boa a nível de visibilidade dos *workflow*; Possibilidade de termos uma aplicação que correm na *Web*; gestão de eventos.”  
Pontos Fracos: “*Workflow* (mas não está diretamente relacionado a ferramenta. É definido por nós); Parte de *queries/reporting* é muito limitada; Existe a gestão de *queries* feita por nós mas é limitada.”
  - iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
    - Usabilidade - Razoável
    - Eficácia - Bom
    - Eficiência - Bom
    - Segurança - Fraco
    - Consistência funcional - Bom
    - Indexação (a nível de MENUS) - Bom
    - “Ferramenta simples, clara e limpa” - Bom

- Memória (facilidade em recordar) - Bom
  - Linguagem utilizada - Bom
  - Rapidez – Bom
- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** “Usabilidade; Ferramenta simples, clara e limpa; Rapidez.”
- Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** *As mesmas referidas na questão anterior.*
- vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “A nível de *workflow* devia ser melhorado, mas não está diretamente relacionada com a ferramenta em si. Como ferramenta ITIL, esta é adaptável. Mas colocaria uma opção de *reporting*: *seleção rápida de duas ou três equipas, a nível de características de eventos...*”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “No meu caso já foi uma linguagem menos cuidada mas vim a melhorar ao longo dos tempos. Mas penso que é uma parte muito importante para o bem-estar do cliente e nem todos temos isso em consideração.”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Tempo da primeira resposta ao utilizador e tempo de resolução do evento. Estou a ver isto do ponto de vista do utilizador uma vez que estes indicadores são elaborados em função da sua satisfação.”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Penso que sim, que tem vindo a melhorar de ano para ano.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “As métricas são definidas por nós pois o *Assyst* não nos dá essa possibilidade. Mas somos nós que adaptamos a realidade à ferramenta.”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Está a ser bom porque ainda há uma cultura em que tudo é motivo para criar um evento, por exemplo. Ainda há muitas ações a melhorar.”

## 2.4 Melhoria contínua

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “Já. A equipa de *Service Desk* é rotativa de semana a semana. Penso que isso tira tempo de pessoas muito especializadas de muitas áreas para algo que não necessita de tanto conhecimento. Penso que é uma má utilização de recursos. Penso que deveria ter uma equipa *Service Desk* a *full time*, até podiam ser menos elementos, mas uma equipa fixa. Quando sugiro penso que dão valor mas como implica custos é sempre complicado neste momento.”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?** “Tento comunicar sempre à minha chefia para que filtre e transporte as sugestões que fazem sentido.”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)** “Sim, são feitos mas não tenho conhecimento dos resultados. Gostaria de conhecer o *feedback* para entender se estamos a fazer um bom trabalho.”

## Entrevista #2

**Nome:** Rui Pinto - *Manager* da equipa de *Business Applications* (2007-2009)

### 1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “O Mundo anda cada vez mais depressa, é preciso acompanhar e para isso precisamos de informação muito rápida e muita.”
  - b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Sem TI não conseguiria fazer absolutamente nada no meu trabalho. Há negócios que se decidem em poucos minutos e as TI são essenciais para que isso seja possível.”
  - c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “As duas são importantes e estão associadas. Pessoalmente, o óptimo é inimigo do bom. Resultado rápido desde que seja bom... Portanto, escolho a eficácia.”
- 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**
- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim, e participei ativamente.”
  - b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (workshops, reuniões de comunicação...)?** “Bastante!”

**SE SIM:**

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Houve muita gente envolvida na formação. De uma forma geral não poderia ter corrido muito melhor. Optámos por analisar o impacto imediato (através de *workshops*) ao colocarmos os utilizadores diretamente a manusear a ferramenta, por exemplo. Como o ITIL é uma linguagem muito pesada optámos pelo “*train the trainer*” – poucos treinados para treinar a restante equipa. Daqui o conhecimento foi disseminado para outros.”
  - ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Como fui responsável claro que demonstrei interesse. O interesse foi total para melhorar a satisfação global.
  - iii. **Qual o seu *feedback* global?** “É muito positivo. Permitiu um contacto mais direto com o utilizador, um serviço de suporte mais otimizado. Os utilizadores sentem-se mais perto dos IT e sentem-se apoiados (independentemente dos tempos de resolução). Quando se leva muito ao detalhe “o que é simples transforma-se num monstro”, isto é, muita burocracia instalada nos processos. Por exemplo, para correção de um problema tudo se torna mais complexo. É um disparate, na implementação de boas práticas, é mau o tempo de burocracia ser superior ao de resolução de problemas.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**
- Vantagens: “Processos que funcionam relativamente bem como o *Incident Management*. *Change Management* (os clientes ficaram a ter melhor perceção dos custos).”
- Desvantagens: “Burocracia e levar ao extremo algo que devia ser mais simples e mais adaptado à empresa. Processo *Problem Management* correu muito mal (talvez por nunca se ter associado uma cara, não foi acompanhado e o número de problemas é um dos fatores que devia ser revisto). É interessante sob o ponto de vista da SONAE.”

### **2.1 Service Desk (Service Operation)**

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Sim. O catálogo de serviços (a tradução de *service request* para pessoas com menos formação ter acesso). O catálogo não é oficial. Penso que vai haver um plano... está a ser pensado.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Deixei de usar aplicações de um ano para cá (devido à mudança de função). Mas são os mais comuns: problemas com o portátil, telefone, *reset passwords*...”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Penso que está tudo OK.”

- d. **Qual a percepção (qualidade serviços na resolução) que tem acerca dos serviços que são prestados?** “A qualidade na resolução dos serviços é bastante satisfatória. A burocracia (principalmente na ferramenta escolhida) é que pode ser negativa...ex. as pessoas perdem o *ticket*. Mas o resultado final é positivo.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “O horário de suporte deveria cobrir todos os períodos de produtividade das fábricas. Por exemplo, no Canadá (devido ao fuso horário). O período de prevenção é um disparate. É impossível concentrar numa pessoa que não tem conhecimento sobre tudo (essas pessoas tem sempre de procurar outra ajuda. Nem sempre está alguém disponível). A probabilidade de resolução é mínima.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Sim.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Mas vou directo a quem o resolve.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Não há nada oficial. *Change Management* é que se trabalha por *best effort*. Tenho consciência de 90% dos casos dos tempos de resposta.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “São aceitáveis. Poderiam ser melhorados se eliminasse a parte burocrática.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado? Porquê?** “Não. Para além da burocracia, o mapeamento da ferramenta não foi o mais adequado. O utilizador não sabe o que está a pedir: escolher o item correcto é complicado. É importante mudar, eu próprio sugeri para aí há 3 anos...  
Mais vale colocar uma primeira linha mas que sabem exactamente a quem passar (com descrição do problema) – um *Service Desk* mais profissional, e não como temos hoje. Sem um *Service Desk* profissional não funciona. O nosso não é tão profissional como deveria ser. Está mal feito. Com alguns recursos seria feito de forma mais profissional (como têm empresas como a ZON, PT...), apesar de ter muito excesso de informação sabem perfeitamente a quem passar. A estratégia como *Service Desk* está em rotatividade, ninguém gosta de o fazer, não é dado tanto valor como deveria ser dado. Com recursos (não tão caros) isto pode tornar-se possível.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: *Assyst* (Avaliação da experiência do utilizador)**
- i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim, foi. Fui eu que escolhi a ferramenta mas não fui eu que a formatei assim. Recebi muita formação na ferramenta.”
- ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não tive nenhuma resistência.”
- iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Pontos fortes: “A ferramenta é *friendly*, *multi-language*, é fechada mas não podes mudar muita coisa (se fosse aberta daria mais confusão).”  
Pontos fracos: “Toda a questão de *reporting* inexistente, os *workflows* que foram montados, a obrigatoriedade de várias ações para medir tempos de uma forma mais correta (mesmo assim não é a mais exata).”
- iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
- Usabilidade - Boa
  - Eficácia - Má
  - Eficiência - Razoável
  - Segurança – Boa

- Consistência funcional - Boa
  - Indexação (a nível de MENUS) - Boa
  - “Ferramenta simples, clara e limpa” - Boa
  - Memória (facilidade em recordar) - Boa
  - Linguagem utilizada – Simples
  - Rapidez – Razoável
- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** “Com o mesmo valor. Para o utilizador final deve ser algo muito ágil (entre a memória e rapidez).”
- vi. **Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** “As mesmas.”
- vii. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** – “*Reporting*, reestruturação dos *workflows* e das listas de serviço.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Cuidada, sem cara (suporte não devia ter cara – nunca assinei o nome porque isso influencia ao utilizador ligar de seguida a essa “cara”), alvo de revisão com os clientes, *templates* uniformes para comunicação. Ao mesmo tempo dar um bocadinho de margem para tornar isto mais “empático” (aumentar a intimidade com o cliente mas não num extremo).”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Tempo de resposta e de resolução.”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Sim, está a ser cumprido.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “Não está oficializado. Mas se o cliente demonstra satisfação, quem somos nós?...”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Bom.”

## 2.4 Melhoria contínua

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “Muitas melhorias mas imagino que tenha sido consideradas mas não foram colocadas em prática (ou por falta de recursos ou porque exige muito trabalho).”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?** “Neste momento não tenho contacto devia ao meu cargo. Mas quando tinha tentava sempre reportar...”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)** “Tenho conhecimento de todos os relatórios de performance e satisfação.”

## Entrevista #3

Nome: Robert Galan - elemento da equipa Ibéria (2007-2011)

### 1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “É imprescindível para o nosso trabalho. Não seria possível lidar com tanta informação.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Rapidez em todo o universo da empresa.”

- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Eficácia. Do ponto de vista do meu trabalho. Prefiro que demore pouco tempo a realizar algo, sempre atento à qualidade exigida.”

**2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim, fomos formados neste procedimento. Primeiro de forma genérica para conhecer e depois formação na ferramenta.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (*workshops*, reuniões de comunicação...)?**

**SE SIM:**

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Penso que sim. Foi uma boa prática a forma como o conhecimento foi transmitido. Eu intervim na mudança e é possível ver as melhorias do passado para o presente.”
- ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Demonstrei sempre interesse. A informação e formação foram suficientes para nos sentirmos membros deste processo.”
- iii. **Qual o seu *feedback* global?** “É positivo.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**

Vantagens: “Acesso à ferramenta e podemos tratar de vários problemas de uma forma central.”

Desvantagens: “O catálogo de serviços conhecido, embora não seja oficial, também é demasiado extenso.”

**2.1 Service Desk (*Service Operation*)**

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Temos detalhado todo o catálogo de serviços que podemos prestar e os procedimentos para cada tarefa. A base é sólida. Qualquer pessoa perante um evento tenta resolvê-lo sem qualquer dificuldade.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Alteração de *passwords*, pedido de acesso à internet, *hardware* e *software* (PC ou telefone não funcionam, rato estragou-se...).”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Penso que os atuais são suficientes. No entanto, sob o ponto de vista de utilizador, deveria existir uma forma fácil de conhecer os procedimentos globais (excelente para mudanças de posto, por exemplo). Saber a forma geral de tratar certas ações numa fábrica. Isto traria mais valor ao nosso trabalho.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “Para mim são bons e são resolvidos rapidamente.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Para o Canadá é que deveria ser diferente. Na Europa está conforme e na África do Sul também. A alternativa é um telefone de apoio (ex. servidor foi abaixo, problema numa fábrica) – algo grave. Esse serviço para mim sempre foi eficaz.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Deve ir ao suporte de 1º nível e de acordo com a área de serviço. Se o cliente tiver um problema contacta diretamente por telefone e nem passa pelo *Service Desk*.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “A pessoa dirige-se à área.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Tenho conhecimento. A ferramenta apresenta-nos o tempo de resposta. O monitor mostra a



periodicidade e cumprimento. Temos uma reunião quinzenal e é vista a evolução dos eventos. O responsável informa-nos dos eventos mais antigos e os pontos mais críticos.”

- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Sim, no meu caso estou totalmente satisfeito.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “Está de acordo com a estrutura está de acordo com o que está no departamento de sistemas. É adaptado à estrutura da Sonae Indústria que propriamente a um procedimento de ITIL.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: Assyst (*Avaliação da experiência do utilizador*)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim.”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não, para mim não.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**

Pontos Fortes: “Informação global, tudo no mesmo sítio.”

Pontos Fracos: “Tem muitos. Problema em encontrar eventos atrasados.”
- iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
  - Usabilidade - Boa
  - Eficácia - Má
  - Eficiência - Má
  - Segurança - Boa
  - Consistência funcional - Boa
  - Indexação (a nível de MENUS) – Boa.
  - “Ferramenta simples, clara e limpa” – Razoável (Por exemplo, quando gravamos um evento envia um email para algumas ações. O email não consegue entender o que está a perceber, o email não contém nenhum tipo de capacidade para fixar a atenção do usuário).
  - Memória (facilidade em recordar) – Boa (É fácil decorar as tarefas que temos d fazer).
  - Linguagem utilizada – Boa (A linguagem está em vários idiomas).
  - Rapidez – Boa (Se é lenta tem a ver com factores externos).
- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)? Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?**
- vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “Para mim está bem assim.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Sim, claramente. Em várias línguas é importante e a comunicação deve ser o melhor cuidada possível (explicação perceptível). Já foi bem pior mas deveria melhorar.”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Tempo para tratamento do evento.”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Penso que sim.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?**

“Não estão maus, tenho conhecimento.
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?**

“É boa porque a formação foi bem efetuada. É como se tivesse a falar com uma pessoa. Mas há pessoas que consideram ser má (Ex. pessoas com funções comerciais).”

## 2.4 Melhoria contínua

**a. Já sugeriu alguma melhoria na função Service Desk? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?**

“Como departamento fizemos várias e todas foram.

Na ferramenta sugeri a criação de ícones diretos a tarefas de *Service Desk*: impressora não funciona. As pessoas terem a possibilidade de escrever diretamente o que pode acontecer. E efetivamente foram tidas em consideração.

Envio de mensagens ao utilizador veio tornar tudo mais claro.

A ferramenta em si não deixa colocar imagens (só permite anexar). Era mais visível se pudesse ter as imagens. Ainda não foi implementado.”

**b. Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?**

“Sim. Normalmente falo com os responsáveis da área inerente à sugestão.”

**c. Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação). Se não tem acesso, gostaria de ter?**

“Todos os meses há uma reunião por países onde mostram as métricas e os eventos fechados/transitados do mês anterior. Quais as ações que não estão a ser bem feitas.

É importante entender como o cliente fica satisfeito.”

## **Entrevista #4**

**Nome:** Miguel Monteiro - Manager da equipa de Produção (2007-2011)

### **1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações**

- a. Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São importantes. Sendo a SONAE uma empresa global, as TI ajudam para que a informação seja transmitida rapidamente para todos os locais.”
- b. De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Porque me permite interagir com qualquer pessoa em qualquer lado, rapidamente. Ajuda na rapidez e clareza da informação.”
- c. Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Do ponto de vista do utilizador prefere eficácia. Do ponto de vista da organização será a eficiência.”

### **2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

- a. Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim.”
- b. Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (*workshops*, reuniões de comunicação...)**

**SE SIM:**

- i. Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Sim, tivemos várias formações/cursos e quase a fazer a certificação (não avançou por questões de custos).”
- ii. Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “A mudança foi boa. E tinha de acontecer.”
- iii. Qual o seu *feedback* global?** “É positivo, melhorou bastante a forma de trabalhar.”
- c. Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**  
Vantagens: “Os pedidos ficaram direcionados em termos de tipo e equipa com o SD a filtrar tudo, tanto para IT como para utilizadores.”  
Desvantagens: “Há demasiada burocracia nalguns processos (*change man*, questões de autorização). O ITIL na sua totalidade tem muita burocracia.”

## 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Sim, a maioria.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Serviços de outras equipas (ajudas por parte de outras equipas), resolução de problemas. Abertura de contas, *password*, *desktop*, instalação de programas.”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Achas que não falta nada.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “É boa.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Não. Porque 8h-18h (Portugal) já há fábricas da Europa e então do Canadá não está muito coerente. Há um serviço de prevenção mas não presta todos os serviços (neste momento é só serviço BC devido a custos). Como utilizador de fábrica devia ser bem melhor.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Normalmente falo com o especialista. A hierarquia é mais demorada.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Sim mas nunca foram totalmente oficiais. São relativamente altos porque nunca houve uma definição com o utilizador. São altos.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)**  
“A média de resolução é menos de 2h na minha equipa, portanto são satisfatórios. Todos os eventos que chegam hoje são fechados hoje.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?**  
“Todas as ocorrências começam no SD. Antes começa diretamente na equipa responsável. Mas o SD é o melhor por questões de línguas (precisam de tradução). Tem de ser assim.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: *Assyst* (Avaliação da experiência do utilizador)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim, foi.”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Sim, porque a anterior (CSU) era bem mais simples. Desenvolvida por nós.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Ponto Forte: “Localizar de acesso a tudo, registo a tudo, faz bem o filtro dos pedidos por equipa.”  
Ponto Fraco: “Comunicação. O *Assyst* não permite adicionar várias pessoas ao mesmo evento (principalmente de discussão de ocorrência). Na anterior era mais fácil, uma espécie de fórum. A discussão era bem mais visível.”
  - iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
    - Usabilidade - Bom
    - Eficácia - Bom
    - Eficiência - Bom
    - Segurança - Bom
    - Consistência funcional - Bom
    - Indexação (a nível de MENUS) - Bom
    - “Ferramenta simples, clara e limpa” – Bom
    - Memória (facilidade em recordar) - Bom
    - Linguagem utilizada – Bom para ITs, para utilizadores talvez possam ter mais dificuldade
    - Rapidez – Sim

- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)? Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** Usabilidade e “Ferramenta simples, clara e limpa”. “Escolheria as mesmas.”
- vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?**  
“Gostava que existisse o tal “fórum”- facilidade de adicionar pessoas a uma discussão. Visualização dos pedidos da minha equipa (de chefia) a nível de autorizações não permite isso.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Já foi pior mas deveria ser ainda mais cuidada. Principalmente os IT continuamos a dar respostas muito técnicas. Temos de nos adaptar.”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Tempos de resolução, *reOpen* (não ter *reOpens* é importante).”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Está a ser cumprido. Como são demasiado altos...”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “Sim, do ponto de vista da equipa de operações mas 2h são mais que satisfatório.”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Excelente, fico sempre satisfeito.”

## 2.4 Melhoria contínua

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “As pessoas do SD são rotativas e isso causa impacto porque há sempre pessoas da minha equipa a fazer rotatividade. Uma equipa dedicada do SD com todas as línguas. Fixa. As pessoas que fazem SD rotineiro, sem especialização sentem-se inferiorizadas.”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?** “Sim, claro.”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)?** “Sim, tenho conhecimento. Na nossa equipa é mensal (interior) mas a nível dos utilizadores é semestralmente.”

## Entrevista #5

**Nome:** Ivan Sequeira – Manager da equipa de Logística (2009-2011)

### 1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações

*“A chave do sucesso (das TI) reside na qualidade da informação que, por sua vez, está intimamente ligada ao grau de eficiência das TI” (Cartlidge 2007)*

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São importantes e sou parte integrante. As TI permitem que o trabalho das pessoas flua melhor, ao dar ferramentas e orientação.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Como faço parte da área... o serviço que presto ao estar englobado nas TI e envolvido com outros permite valorizar o meu trabalho.”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Aposto mais na eficiência. Em tempos de crise deve focar-se mais na eficácia mas é a

eficiência que faz com que não tenhas de fazer o mesmo várias vezes. Principalmente no meu trabalho os erros são cíclicos, é preciso ser eficiente para tratar esses problemas.”

## **2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim.”

b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (workshops, reuniões de comunicação...)?** “Não diretamente. Pertencia a uma equipa que não estava diretamente relacionado com o serviço que foi agilizado com o ITIL. Mas desde o início que tive contacto.  
**SE SIM:**

i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?**

“Devia ter havido outro tipo de enquadramento para as pessoas em geral. Não pessoalmente porque no meu caso foi adequado. Eu tive um pouco mais de informação porque em cada equipa havia um elemento que tinha a formação completa. A nossa formação foi equivalente aquela que é dada quando se quer certificar. Para a equipa de operações devia ter havido mais formação.

A certificação não foi avante talvez por motivos monetários e talvez não haja necessidade pois não somos uma empresa de consultoria. Os nossos clientes são internos, não há uma necessidade tão grande de estar certificado.”

ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Da minha parte nem desmotivei nem fui motor de mudança.”

iii. **Qual o seu feedback global?** “Entretanto mudei de equipa, a equipa diretamente relacionada com o ITIL. Ficámos melhor a nível de ferramentas, métricas (...). E comparativamente ao que existia antes é claro que surgiram muitas melhorias.”

c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**

Vantagens: “Melhor triagem dos acontecimentos. Houve uma definição mais clara do tipo de ação pedida aos IT. Melhor noção das prioridades. Melhor identificação do estado de um evento: historial do evento, quem está a tratar, se é o utilizador ou o IT, tempo gasto de tratamento. Separar as equipas de suporte de forma a simplificar a passagem de níveis. (...)”

Desvantagens: “Há risco sério de se perder a noção do suporte, do objetivo pretendido. Não tens um contacto com os níveis superiores e inferiores.”

### **2.1 Service Desk (Service Operation)**

a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “A empresa não tem um catálogo de serviços plenamente estruturado. É uma espécie de rascunho.”

b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Suporte a aplicações do *desktop*, instalação de *software*, problemas de comunicação/IP...”

c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Não. Por sermos IT o tipo de suporte está adequado.”

d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “Sim, estou satisfeito. Algumas ações poderiam ser mais “publicitadas” para mostrar que o serviço é bom. Recolher *feedback* dos utilizadores que permitam melhorar o serviço. Às vezes o que se ouve de negativo está relacionado com o desconhecimento ou com uma má experiência.”

e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?**

“O horário de suporte satisfaz os utilizadores de escritórios. Já os de fábrica estão mais desprotegidos... Mas nesses casos é algo esporádico. E existe sempre uma pessoa numa linha de suporte que, caso não tenha capacidade para resolver, sabe a quem se dirigir (e contacta os mesmos).”

- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Se a ocorrência não foi resolvida, são as pessoas responsáveis que seguem a hierarquia.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Prefiro dirigir-me ao especialista (caso esteja presente e a situação seja pouco urgente). Se for algo extra-laboral, há uma pessoa para contactar. E será essa pessoa responsável por seguir a hierarquia. Se não for urgente aí sim vou ao especialista.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Tenho conhecimento que, em teoria, existe uma segmentação. Mas como o processo é interno é algo que é feito gradualmente. Para cada evento existe o seu grau de priorização associado a um SLA”.
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Sim, estou satisfeito. Foram bem pensados, são exequíveis, realistas e são justos.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “As ferramentas disponíveis para este tipo de ações, ao envolver muita gente de departamentos diferentes, são muito “pesadas”. Há muito para melhorar na ferramenta que usamos. Mas não é tão difícil como algumas pessoas dizem...”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: Assyst (*Avaliação da experiência do utilizador*)**
- i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim.”
- ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não.”
- iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Pontos Fortes: “Adequa-se ao ITIL porque cobre as necessidades que existiam. Não é lenta a executar para a quantidade de informação que existe. Em termos de pesquisa é acessível – dá para criar os nossos *layouts* para acompanhar os eventos e permite exportar a informação de acordo com alguns critérios, para ser tratada posteriormente.”  
Pontos Fracos: “É bastante linear para o fluxo que o cérebro humano está habituado (ex. colocar documentos, imagens...)”
- iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
- Usabilidade – Boa
  - Eficácia - Boa
  - Eficiência – Boa (também depende quem está a filtrar a informação. Só com um alarme é que a ferramenta seria super eficiente).
  - Segurança – Fraco (porque facilmente tens acesso a toda a informação que existe na Base de Dados. Houve a necessidade de separar a parte de RH (ex. ordenados são um aspecto sensível). No entanto, todas as pessoas que entrem na 1ª parte da ferramenta têm acesso a todos os dados, não existe “segurança”).
  - Consistência funcional – Boa
  - Indexação (a nível de MENUS) - Boa
  - “Ferramenta simples, clara e limpa” – Concordo
  - Memória (facilidade em recordar) – Como se tornam muito repetitivas torna-se fácil de memorizar. São ações muito intuitivas.
  - Linguagem utilizada – Boa
  - Rapidez – Boa
- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** Eficácia, segurança e consistência funcional.  
**Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** Usabilidade, segurança e consistência funcional.

- vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “Melhorar a nível gráfico (seja adequado a vários ambientes). Ser integrável em vários ambientes. Imagens com texto e não ser somente modo caracter. Exemplo: iPad, Android, PC. \_Permitir *Reporting*.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Quando atendemos alguém via PC quase nos esquecemos que estamos a lidar com pessoas, algo “frio”. E devia haver uma formação mais cuidada sobre a forma de comunicar com as pessoas/relacionamento interpessoal. A forma como se interage com as pessoas permite melhorar o tratamento posterior do problema. É muito importante.”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Como fiz métricas eu pensei nas melhores para mim e as que foram herdadas foram transmitidas. O que existe como métricas nas equipas foram adequadas à ferramenta. Mais importante: Saber máximo, mínimo e médias de tempos globais de resolução dos diferentes tipos de evento. Só assim conseguimos saber se estamos a fazer um bom serviço.”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Sim.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “Sim.”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Estou satisfeito. Porque não sou ultrapassado nas minhas necessidades. Quem tem de tomar certas ações fá-lo da melhor maneira. Consigo registar e conversar com eles de forma fácil.”

## 2.4 Melhoria contínua

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “Já dei várias sugestões. Vários ajustes. Por exemplo, aprovação de especificações técnico-funcionais tornava o *workflow* muito inflexível que só criava entropia. Eu sugeri fazer o *workflow* doutra maneira, mais simples.”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?** “Se alguém comunica uma sugestão tenho por hábito registar. E como prestamos um suporte numa empresa multilingue, em que o inglês predomina, eu registo sempre em inglês.”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)** “Tenho ideia que são feitos com tendência anual. Não tenho conhecimento que sejam feitos nos últimos 2 anos (não recebi mais nenhum inquérito). Já respondi a vários. Mas já ouvi que fazem melhorias de acordo com os comentários/resultados desses inquéritos. Por exemplo: inicialmente não se podia “dar a cara” a um evento, a partir do momento que começámos a poder identificar-nos, significa que algo foi ouvido.”

## Entrevista #6

**Nome:** Francisco Melo - Manager da Equipa de Business Applications (2009-2011)

### 1. A importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São perfeitamente críticas porque estamos presentes num edifício onde as operações “core” são IT.”

- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Nós trabalhamos exclusivamente para IT. E o meu trabalho ao estar incluído no próprio departamento também é gerido exclusivamente por IT.”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Tenho alguma dificuldade em responder a esta questão. Nem sempre é relevante o que pensamos mas sim o que o negócio exige. Temos de escolher de acordo com o que o negócio nos pede. Nos tempos que correm o que realmente é crítico é que sejamos eficazes: interessa que se produza algo não interessa muito como. É mais orientado para os resultados práticos. Nem sempre foi assim mas, como IT, não temos escolha e neste momento somos complementemente orientados aos resultados práticos.”

## 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria

- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim. Houve um projeto de implementação ITIL onde todo o departamento IT esteve envolvido. É importante salientar que tentámos implementar algumas partes da metodologia. A própria metodologia prevê e dá orientações para tal, para aquilo que faz realmente sentido (adaptação). É importante dizer que deve ser algo contínuo, pelo menos enquanto tiver benefícios.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (*workshops*, reuniões de comunicação...)?** “Na parte inicial não estive presente, estava noutros projetos fora do país. Nem estive presente na formação.”

### SE SIM:

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** N.R.
- ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** N.R.
- iii. **Qual o seu *feedback* global?** “Quem fez, fez o melhor que sabia. Olhando para a ferramenta, por exemplo, poderia ter sido escolhida uma melhor. Mas perante custos e dificuldades de outra implementação também não foi possível. Agora é fácil de ver os defeitos mas naquela altura não era fácil ter feito melhor.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**  
Vantagens: “Trouxe novos conceitos que ainda não estavam formalizados (principalmente a categorização de eventos). Fazer esta categorização facilita o trabalho desenvolvido. Há uma clareza de conceitos que antes não existia.”  
Desvantagens: “Por outro lado, esta categorização leva-nos a trabalho adicional, bastante burocrático, que por vezes se torna desgastante. Por vezes causa mal entendidos internamente.”

### 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Penso que sim, pelo menos da maioria.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Suporte de Desktop, principalmente. Suporte de ferramentas das quais não tenho conhecimento. Trabalho BC.”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Estamos bem servidos com os atuais.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “Em termos médios é boa.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Em termos pessoais é adaptado. É óbvio que não é adaptado para todos os utilizadores. O serviço de prevenção tem muitas limitações, destina-se a algo muito específico. Há muitas situações que só conseguem ser resolvidas com a equipa no local, na prática”.
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “A hierarquia não é exatamente igual para todas as aplicações. Nalgumas existe apenas um nível diretamente a seguir ao *Service Desk*, ou



resolve ou reporta. Noutras situações, dependendo da natureza do problema, podem ser escaladas a vários níveis de suporte, inclusive pelo próprio *Service Desk*.”

- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Pessoalmente prefiro ir diretamente ao especialista até porque estamos no Departamento IT. Poupa tempo a toda a gente.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Os níveis de SLA não estão formalizados. Mas existem análises periódicas e, duma maneira geral, todas as equipas IT apresentam muito bons tempos para resolução de incidências e muito mau nível referente a pedidos de alteração e problemas.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Em termos de incidências estou, mas nos outros casos que referi anteriormente, não.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “Teria de ser menos burocrático. É perfeitamente visível nos incidentes, em que a burocracia é mínima. Nos outros casos há demasiadas tarefas.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: Assyst (*Avaliação da experiência do utilizador*)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Para os ITs sim, para os restantes não. Na altura ainda se estavam a ver conceitos numa espécie de tentativa. Foi uma catástrofe a esse nível, perderam-se muitas horas em salas só à procura de *itens* (uma lista exaustiva).”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não porque era uma ferramenta para IT, foi simples.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Pontos Fortes: “Tudo formalizado no mesmo sítio, visível todo o histórico das resoluções.”  
Pontos Fracos: “Não é fácil pesquisar o histórico. A ferramenta não está adequada à estrutura hierárquica da empresa.”
  - iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**
    - Usabilidade - Boa
    - Eficácia – Entre razoável a boa
    - Eficiência – Entre razoável a boa
    - Segurança – Má (Não há garantia que seja segura. Qualquer pessoa pode colocar informação confidencial. À partida somos todos profissionais. Mas é má)
    - Consistência funcional – Boa
    - Indexação (a nível de MENUS) – Boa (São fáceis de entender)
    - “Ferramenta simples, clara e limpa” – Na perspectiva do utilizador sim, do *Assyst user* por vezes não.
    - Memória (facilidade em recordar) – Boa.
    - Linguagem utilizada – Boa e má, porque obriga os utilizadores a saberem alguns conceitos de ITIL (p. exemplo, diferenciação entre alteração/incidente/problema)
    - Rapidez – Boa.
  - v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** “Eficácia, Eficiência e Segurança”.
  - Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** “As mesmas.”
  - vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “A pesquisa do histórico faz falta.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Tenho dificuldade em responder porque já houve

diversas abordagens a este tema. Tentativas de formar sobre a maneira como falávamos com os utilizadores, mas caiu no exagero. Não faz sentido alterar o nosso comportamento com alguém com quem temos contacto só por causa de uma ferramenta.”

### 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Número de eventos existentes por categoria; O tempo de resolução (em determinados tipos de eventos).”
- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Como referi, os níveis são bons para o caso das incidências, maus para os restantes.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “Sim, assumindo que elas estão implícitas.”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “É bom. Temos claramente por onde melhorar mas também já evoluímos bastante. Nem sempre foi assim, está bem melhor.”

### 2.4 Melhoria contínua

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função Service Desk? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “Como já fui co-responsável da função *Service Desk*, estive presente nalgumas reuniões onde foram discutidas várias alterações aos modelos e equipas. Também fiz parte da definição do *Service Desk*, não pode dizer muito mais. Algumas sugestões foram ouvidas, outras nem por isso.”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?** “Sim. E o desenho do *Service Desk* na altura foi em contra as várias queixas dos utilizadores e do *status quo* da altura. No entanto, nem toda a equipa estava alinhada nesse sentido.”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)** “Temos dois tipos de relatórios IT (internos). Na equipa de operações são críticos para a sua gestão semanal; para as equipas de desenvolvimento menos. Também temos inquéritos enviados aos utilizadores. Tentam medir a forma como os nossos utilizadores/clientes estão satisfeitos. Internamente são pouco divulgados e pouco explicados. É preciso entender os resultados e explicar onde é preciso atuar para melhorar!”

## Entrevista #7

**Nome:** Maria de Fátima Oliveira - *Share Service Center* (Responsável pela área *Account Receivable*)

### 1. Introdutórias: a importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “As TI são fundamentais para o meu trabalho. Por exemplo, a criação de um novo cliente no sistema tive de correr aos IT.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “Desde que comecei a trabalhar os clientes estavam noutro sistema, nem havia SAP. E as melhorias foram significativas com a evolução das IT. Ao início nem sequer tinha computador, existia um terminal. A evolução foi enorme.”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Apesar de tudo prefiro a eficiência para depois não ter de fazer *reopen*”

### 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria

- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim. Considero uma boa prática e apesar de ter alguns comentários e faço questão de dizer o que penso nos inquéritos.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (workshops, reuniões de comunicação...)?**

**SE SIM:**

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Sim. Tivemos uma apresentação como ia funcionar. Foi bom. Depois da apresentação não tivemos dificuldade em utilizar a ferramenta. Era mais difícil para saber resolver o problema, mas a ferramenta estava bem explicada.”
  - ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Não tive problema nenhuma, não mostrei resistência”
  - iii. **Qual o seu *feedback* global?** “Acho que melhorou, agora é bem mais fácil abrir um *Assyst* do que no início. Já temos grandes tópicos e não imensos como antes.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**
- Vantagens: “Em relação ao sistema anterior, não podíamos ser nós a colocar as questões. Agora não ficamos dependentes de ninguém. Só mesmo para questões especiais, questões de desenvolvimento em que tem de haver um *key-user*.”
- Desvantagens: “O contacto deixou de ser tão pessoal.”

**2.1 Service Desk (*Service Operation*)**

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Penso que duma boa parte.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Mais relacionados com dados mestre de clientes, com lançamentos financeiros, novas contas que preciso. Basicamente relacionados com SAP.”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Normalmente resolvem tudo.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “É boa.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores? (se se adapta às suas necessidades)** “Penso que terminam às 17h30 e o meu horário é às 18h00. E aí poderia ser alargado.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “As que estão relacionadas comigo conheço.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Prefiro ir à pessoa especialista, a hierarquia é mais difícil reconhecer.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “Sei o tempo que demoram a resolver os meus pedidos e, no meu caso, têm sido rapidamente resolvidas. Claro que quando é um projeto de desenvolvimento demora mais tempo mas eu entendo que é normal que seja mais demorado.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Estou satisfeita porque explico sempre a urgência e do outro lado compreendem a urgência.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “Acho que corre bem. Mas às vezes nem temos noção do circuito que tem e às vezes perco a noção onde está. Mas quando quero saber eu telefono.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: *Assyst* (*Avaliação da experiência do utilizador*)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim.”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**

Pontos Fortes: “São resolvidos mais diretamente porque deixamos de ter tantos intermediários, somos nós diretamente a tratar.”

Pontos Fracos: “Quem resolve o Assyst não se identifica, nomeadamente a nível de comentários seria bem mais fácil saber quem é.”

**iv. Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**

- Usabilidade - Boa
- Eficácia - Suficiente
- Eficiência - Boa
- Segurança - Boa
- Consistência funcional – Boa (posso pesquisar eventos por filtros)
- Indexação (a nível de MENUS) – Agora estão
- “Ferramenta simples, clara e limpa” – Agora sim
- Memória (facilidade em recordar) – Agora já é tão intuitivo que sei os sítios onde colocar
- Linguagem utilizada - Boa
- Rapidez - Boa

**v. Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** “Eficiência, ferramenta simples, clara e limpa, rapidez”

**Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** “As mesmas.”

**vi. Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “Acho que está bem assim. Não tenho sentido falta de nada”.

## **2.2 Meios de Comunicação**

- a. Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “SIM (risos). Por vezes não se entende os códigos que dum lado são diferentes de outro e por vezes a comunicação falha.”

## **2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas**

- a. Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Nem é o tempo mais importante mas sim ser resolvido da melhor forma. Prefiro que demore mais tempo e ficar bem resolvido do que ser mais rápido e ficar mal resolvido.”
- b. A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “A nível geral penso que sim.”
- c. As métricas de SLA são satisfatórias?** “Normalmente são. Mas também quando preciso de urgência explico.”
- d. Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Boa, porque duma maneira geral estou satisfeita com os pedidos que tenho feito e com a forma que foram resolvidos.”

## **2.4 Melhoria contínua**

- a. Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?**  
“No início quando tive uma lista imensa para escolher, expliquei e fui ouvida. Tenho consciência que não escolhíamos a equipa correta, por exemplo, e perdia-se mais tempo.”
- b. Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)**  
“Recebo os inquéritos mas se existem resultados acerca deles eu não tive conhecimento. Algumas melhorias implementadas talvez fossem resultado dos inquéritos mas não soube se vieram daí.”

## **Entrevista #8**

**Nome:** José Luís Sinde - Responsável pelo *Service Desk*

### **1. A importância das TI nas organizações**

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São muito essenciais hoje em dia e principalmente em organizações muito grandes como a Sonae Indústria. Para além disso, tem uma organização muito dispersa. Sem as TI não funcionaria. As TI trouxeram uma maior capacidade de processamento.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “São importantes para mim como responsável do *Service Desk*. Quando os utilizadores da empresa pedem suporte, as TI são essenciais para termos repositório, meios de contacto mais eficiente, meios de informação mais eficaz. São absolutamente essenciais.”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “Eu se calhar dou mais valor à eficácia. Claro que a eficiência tem vantagens para a empresa porque permite fazer mais com menos. Até porque empresas grandes, hoje em dia, têm de ser ágeis. Sem desprezar o aspeto da poupança é uma vantagem competitiva para a empresa o tempo de reação – é muito importante. Por exemplo, no caso das TI, deve ser melhorado o *reporting* – há muito a melhorar. P.ex. noutras áreas como a Distribuição aquilo é um Mundo extremamente competitivo e o fato de eles terem competição diária, eles não conseguiria ter isso sem as TI. Esse tempo de reação – eficácia – ágil para responder aos desejos do consumidor.”

## 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria

- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim, eu fui um dos responsáveis pela implementação do ITIL.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (workshops, reuniões de comunicação...)?** “Sim.”

### SE SIM:

- i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Podia ter sido melhor. Implementámos o ITIL numa altura em que a SIND estava a apostar no SAP, havia muita gente em projetos no exterior. Poderíamos ter passado melhor a importância do conceito ITIL. As boas práticas exigem aderência das pessoas e se começarem a praticar então alcançam-se os resultados que se pretendiam. Não estou a dizer que foi mal feito mas poderia ter-se ido mais longe na forma de transmitir a importância.”
- ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “Sim, eu fui a primeira pessoa a falar do ITIL nesta empresa.”
- iii. **Qual o seu feedback global?** “Valeu a pena, o saldo é claramente positivo.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**

Vantagens: “Criar uma linguagem comum (ex. conceitos de incidentes, p exemplo, é comum para todos); Ensina boas práticas como, por exemplo, dar *feedback* aos utilizadores e, por isso, termos o *Response To User*. Logo à partida existe um ponto de contacto (um marco) em que se diz “Ok, estou a começar a tratar do seu assunto” – Cria uma relação de maior confiança; Estabelece um SLA (algo mensurável) em que se combina com o negócio os vários tipos de resposta – definidos conforme a criticidade dos pedidos – isto ajuda o negócio a decidir o custo e o tamanho das TI numa empresa. O ITIL ajuda a estabelecer métricas e planos entre o departamento IT e o negócio.”

Desvantagens: “Podemos cair em mais burocracia.

Suporte – 1º nível: *Service Desk* que é o 1º contacto e deve resolver as coisas mais simples; 2º nível: operações e 3º nível mais especializado com mais conhecimentos. As coisas vão ser escaladas de acordo com a dificuldade e prioridade. Quando temos muitos eventos: se criarmos muita burocracia pode não providenciar a agilidade, pelo contrário. O objetivo do ITIL é simplificar e não criar tanta burocracia. Por exemplo, o *acknowledge* tem de ser equilibrado se não complica demais.”

## 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Sim.”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Serviços relacionados com *Desktop management*.”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “O ponto mais importante do ITIL é o *single point of contact*. Há um ponto central de comunicação. Como utilizador não tenho de saber quem é o responsável para resolver o problema. O ITIL trouxe isso. Seja qual for o erro, contacto o SD e lá estará alguém com conhecimento suficiente para distribuir/resolver para a equipa correta. É curioso que nos últimos anos começam a haver exemplos interessantes em que um simples falta de papel higiénico na casa de banho ou trocar uma lâmpada, comunica-se o *Service Desk* (...) Aqui na SIND existem 2 serviços centrais: SSC e o SD. O SSC possui uma ferramenta de SD internada, mas não foi continuada aqui na SIND (como serviços centrais). Essa ferramenta interna tinha problemas de rapidez, replicação e enveredamos por uma ferramenta mais fácil, web.”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “De uma forma geral o serviço é bom. Estou a falar em causa própria é que temos uma equipa de Sistema de Informação acima da média na SIND.”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Mais ou menos. No SD temos alguns problemas quanto a isso. Como estamos em muitos países existem utilizadores que falam várias línguas e, portanto, é necessário ter suporte nessas várias línguas. O que fazemos é traduzir para inglês. O segundo problema é o *time-zone*. A abertura dos escritórios começa na África do Sul (com diferença de 1 ou 2 horas), a seguir na Alemanha, França etc. No Canadá fecha mais tarde os escritórios (às 22h de Portugal) e, portanto, nestes casos existem sempre horas que não são cobertas. Não está adequado mas para haver alguém desde que abre um escritório na África do Sul e fecha o Canadá era necessário ter muito mais pessoal, um custo muito maior. É uma decisão da empresa. Na produção, que trabalha 24h/7dias. Existe um sistema de prevenção que é maioritariamente para responder a problemas de servidores, etc.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Sim, o SD recebe as ocorrências (ex. incidente). Existem tipificados alguns serviços que devem ser seguidos pelo SD – são poucos devido às diferentes línguas. Um deles é tradução integral para inglês. Quando não se verifica nenhum destes serviços, é escalado para o 2º nível de serviço. É classificada a ocorrência e identifica-se a área nesse 2º nível. Aqui se não conseguir resolver remete-se para o 3º nível (equipas mais especializadas). Depois ainda existe possibilidade de escalar para fornecedores externos.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?**  
“Por exemplo, algo que seja muito urgente, mesmo que não se tenha tempo para registar o *ticket* na hora, teremos de registar mais tarde (ITIL). Não conseguimos melhorar algo se não conseguirmos medir. Mas claro que já me aconteceu não conseguir resolver e claro que vou ter com o colega. Mas acho que se devem seguir as regras pelo simples fato das coisas não ficarem registadas.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?**  
“Temos tempos de resposta definidos para os diversos tipos de ocorrências e para os diversos níveis de criticidade: baixo, normal, alta, critica e de emergência. Neste caso é sempre complicado diferenciar o que é crítico e emergente. Duma forma geral considero que os tempos são muito confortáveis, foram definidos com alguma folga.”

- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Sim, estou satisfeito.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “*Workflow* para tratamento de incidentes está indicado; Em geral estão indicados pois refletem a nossa organização. Alguns são mais complicados, passam por bastantes equipas mas, no fundo, refletem a real organização que temos, o que somos.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: Assyst (Avaliação da experiência do utilizador)**
- i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Penso que sim.”
- ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não.”
- iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes? (Assyst versão 8 mas já vai na versão 10)**
- Pontos fortes: “É uma ferramenta universal, de acesso fácil, simples, em qualquer parte da SIND entra no *browser* e entra no *Assyst*.”
- Pontos fracos: “Há alguns pontos fracos da ferramenta que foram ultrapassados pelas versões seguintes. Por ex., não temos catálogo de serviços e temos um campo livre para digitar o texto. Era interessante ter um catálogo de serviços (um guião) para eu poder escolher se é um problema com infraestrutura/aplicação e ir constituindo um guião. Não existe no nosso *Assyst* mas existe essa possibilidade. Falta de oportunidade mas também envolve investimento.”
- iv. **Como descreveria esta ferramenta quanto à sua:**
- Usabilidade - Razoável
  - Eficácia - Boa
  - Eficiência - Razoável
  - Segurança – Boa (username + password)
  - Consistência funcional – Muito boa
  - Indexação (a nível de MENUS) – Boa
  - “Ferramenta simples, clara e limpa” – Boa (mas deveria ter o tal catálogo de serviços que não tem)
  - Memória (facilidade em recordar) - Boa
  - Linguagem utilizada - Boa
  - Rapidez - Boa
- v. **Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)?** “Usabilidade, Consistência funcional e rapidez”
- Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** “As mesmas.”
- vi. **Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “O catálogo de serviços.”

## 2.2 Meios de Comunicação

- a. **Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Acho que IT comunica pessimamente com os utilizadores. Por exemplo, utilização de acrónimos que ninguém faz ideia do que aquilo é. Por outro lado, penso que a nível geral não se sabe falar com o utilizador. Ex., done! E isto para o utilizador é péssimo. Ele não sabe o que foi feito e deveria entender o que foi feito. Deveria ser dado uma breve explicação sobre aquilo que foi feito. É uma das grandes queixas dos utilizadores: ninguém explica o que foi feito. Deveria ser muito mais cuidada.”

## 2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas

- a. **Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Eu meço mensalmente estes indicadores. Há coisas que considero básicas de analisar: nº de *tickets* abertos por mês, nº *tickets*

que foram fechados/ mês, tempo de resposta (da 1ª resposta, tempo de reação das TI aos pedidos dos utilizadores – *Response to USer*). É feita a análise para os vários tipos de *tickets* (p. ex. incidentes para pedidos de novos desenvolvimentos). Tempo de resolução- tempo em média para resolver os *tickets*.”

- b. **A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “A nível geral está. Em desenvolvimentos não está mas é algo que é assumido: não temos capacidades e não vamos estar a contratar mais pessoas.”
- c. **As métricas de SLA são satisfatórias?** “Sim.”
- d. **Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Bom. Por um lado eu tenho conhecimento que tenho tempos de resposta boas (tempos de resposta e resolução baixos) – parte quantitativa (dados que comprovam). Qualitativamente penso que as coisas são bem resolvidas. Ex. *REOPEN* – também são medidos mensalmente por área. Por ex. baixos *reopen* são prova que as equipas estão a trabalhar bem.”

## 2.4 Melhoria contínua

“O grande chavão do ITIL. Não se consegue melhorar aquilo que não se mede. Através das métricas e medições conseguimos melhorar o serviço”.

- a. **Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?**  
“Sim, e foram tidas em consideração.”
- b. **Quando um cliente/utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento que tem em conta?**  
“Sou muito contactado por utilizadores. O procedimento é analisar, ver se faz sentido, falar com as equipas envolvidas. Alertar a equipa para aquela situação para que possam realmente melhorar e prevenir para futuras ocorrências. E faço questão de voltar ao utilizador. O *feedback* ao utilizador tem de ser uma constante.”
- c. **Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)**  
“Sim, fui eu que sugeri fazer os inquéritos de satisfação. Este ano não fizemos mas vamos voltar a fazer. É muito importante porque nos permitem melhorias. É um escape para as pessoas poderem “desabafar”. Os inquéritos têm de ser pequenos, simples e capazes de se obter resultados com objetivos.  
Os resultados devem ser fornecidos aos utilizadores de uma forma abrangente. Já foram feitas algumas experiências mas não temos feito muito.”

## Entrevista #8

**Nome:** Jorge Fafiães - *Share Service Center* (Responsável pela área *Account Payable*)

### 1. A importância das TI nas organizações

- a. **Considera que as TI são essenciais no seu local de trabalho? Descreva numa frase a importância do seu uso.** “São essenciais pois se não fosse assim não conseguiríamos fazer de forma tão ágil, essencialmente com tantos países.”
- b. **De que forma permite criar valor no seu trabalho diário?** “É essencial ter email, SAP, isso tudo...”
- c. **Qual dos aspetos eficiência/eficácia é mais importante na prestação de um serviço? Porquê?** “O ideal é um encontro entre as duas, mas ainda assim prefiro eficácia. Pelo menos permite atingir o fim mesmo que não seja da forma mais otimizada.”

### 2. Implementação das normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria



- a. **Tem conhecimento que a empresa pratique normas e boas práticas ITIL?** “Sim.”
- b. **Esteve envolvido/a no processo de implementação do ITIL (*workshops*, reuniões de comunicação...)?** “Sim, quando houve a transição para a nova ferramenta.”  
**SE SIM:**
  - i. **Considera que o conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma?** “Sim, foi bem efetuado. Reuniões, apresentações...”
  - ii. **Demonstrou interesse durante todo o processo de “mudança”?** “O ponto menos bom foi deixar de ser Pivot, mas claro que mostrei interessado para prestar o melhor apoio aqui no SSC.”
  - iii. **Qual o seu *feedback* global?** “A mudança é positiva, permite agilizar melhor os processos. Cada pessoa tem o seu problema e consegue tomar as medidas para o resolver.”
- c. **Considera que a implementação do ITIL trouxe vantagens? E desvantagens (ou pontos menos positivos)? Quais?**  
Vantagens: “Permite agilizar, cada pessoa pede o serviço.”  
Desvantagens: “Do ponto de vista do utilizador teve de procurar mais um pouco, teve o seu trabalho próprio (que antes era o IT Pivot a fazer).”

## 2.1 Service Desk (*Service Operation*)

- a. **Tem conhecimento sobre todos os serviços prestados pela área de TI (catálogo de serviços)?** “Todos não terei mas sobre bastantes...”
- b. **Que tipo de serviços costuma solicitar?** “Erros relacionados com SAP, *reset passwords*, utilizadores...”
- c. **Que tipo de serviços gostaria que a TI lhe prestasse?** “Pelo menos no meu dia-a-dia nunca senti nenhuma necessidade que não houvesse...”
- d. **Qual a perceção que tem acerca da qualidade dos serviços que são prestados?** “A perceção é boa. Nunca ficou nada por resolver...”
- e. **O horário de suporte ao serviço adapta-se às necessidades dos utilizadores?** “Sim, adapta-se.”
- f. **No caso de uma ocorrência não ser resolvida no primeiro contacto com o *Service Desk*, qual a hierarquia existente para a sua resolução?** “Não conheço muito bem. Sei que passa de área para área, mas é algo mais interno de IT.”
- g. **Se a ocorrência não for resolvida nesse primeiro contacto, segue a hierarquia do processo ou prefere dirigir-se ao especialista conhecido?** “Preferes seguir a hierarquia, mas às vezes a prática é ir ao pé da pessoa.”
- h. **Tem conhecimento dos tempos de resposta exigidos para a resolução de uma ocorrência?** “De momento não tenho presente mas essa informação foi disponibilizada.”
- i. **Está satisfeito com os tempos de resposta na resolução de uma ocorrência? (Incidente/ Pedido de Serviço/Problema)** “Sim, estou. Os meus pedidos foram sempre resolvidos.”
- j. **Considera que o *workflow* atual para o tratamento de uma ocorrência é o mais indicado?** “É algo mais interno de IT. Não tenho muita noção.”
- k. **Relativamente à ferramenta usada: *Assyst* (*Avaliação da experiência do utilizador*)**
  - i. **Considera que a formação nesta ferramenta foi suficiente?** “Sim, foi suficiente.”
  - ii. **Teve alguma resistência em começar a lidar com a ferramenta?** “Não, a partir do primeiro momento comecei a usar.”
  - iii. **Quais os pontos fortes e pontos fracos mais evidentes?**  
Pontos Fortes: “Para algumas áreas é de fácil de utilização, ícones iniciais permite logo visualizar os pontos mais correntes.”  
Pontos Fracos: “Por vezes a seleção das áreas era bastante complicado.”

**iv. Como descreveria esta ferramenta quanto à sua**

- Usabilidade - Razoável
- Eficácia - Razoável
- Eficiência - Boa
- Segurança - Boa
- Consistência funcional - Boa
- Indexação (a nível de MENUS) - Razoável
- “Ferramenta simples, clara e limpa” - Razoável
- Memória (facilidade em recordar) - Boa
- Linguagem utilizada - Boa
- Rapidez – Razoável

**v. Da lista anterior, que características considera mais importantes num *software* (a nível geral)? “Usabilidade, Segurança e Rapidez”**

**Para uma ferramenta de *Service Desk* escolheria as mesmas?** “As mesmas.”

**vi. Na ferramenta atual, que funcionalidades gostaria de ver adicionadas?** “Permitir pesquisar por palavras-chave/tópicos (Base de dados).”

**2.2 Meios de Comunicação**

- a. Considera que deveria existir uma linguagem mais cuidada na comunicação com o utilizador (principalmente se não for IT)?** “Está boa, pela minha experiência é boa.”

**2.3 Indicadores (KPIs) e Métricas**

- a. Quais os indicadores (KPIs) que considera mais importantes?** “Tempo de resposta (Ter um primeiro *feedback*)”, “Eficiência de resolução.”
- b. A nível geral, o SLA está a ser cumprido?** “Suponho que sim.”
- c. As métricas de SLA são satisfatórias?** “Não as tenho bem presentes mas parecem-me razoáveis.”
- d. Qual o seu grau de satisfação enquanto utilizador? Classificaria como: mau, bom ou excelente? Porquê?** “Bom porque a qualidade de informação sempre foi suficiente para resolver o problema. Não é excelente talvez pela própria ferramenta em si.”

**2.4 Melhoria contínua**

- a. Já sugeriu alguma melhoria na função *Service Desk*? Qual (quais)? Foram tidas em consideração?** “Na altura o problema maior era nas áreas. Simplificar. E foi tida em consideração. Foi sempre sofrendo melhorias.”
- b. Tem conhecimento de relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (resultados de inquéritos de satisfação)** “Sim, tenho conhecimento dos inquéritos. E depois fui informado dos resultados. Era um *email* com as estatísticas de tempos de resposta, etc...”

## **ANEXO E: Análise global das entrevistas realizadas (informação adicional)**

Este anexo tem como objetivo apresentar as respostas obtidas no decorrer das entrevistas mas que não foram diretamente relevantes para o desenho da solução em causa. No entanto, a informação apresentada neste anexo poderá ser bastante pertinente no desenho de soluções futuras, bem como numa maior compreensão dos tópicos abordados no corpo da dissertação, servindo de elemento complementar à seção 3.3.2 (Resumo global das entrevistas – levantamento de requisitos).

### **A importância dos serviços TI**

- **Conceitos: Eficiência *versus* Eficácia na prestação de serviços TI**

*Paulo Sandroni*, um economista brasileiro, define bem estes dois conceitos na frase seguinte: “Fazer a coisa certa de forma certa” (Santana 2011). De um modo mais descritivo, a **eficiência** caracteriza-se pela quantidade de recursos que se vão utilizar para alcançar determinado resultado, ou seja, é a capacidade de produzir mais com menos recursos ou a capacidade de produzir com maior qualidade e com os mesmos ou menos recursos (forma como a atividade é realizada). Por outro lado, a **eficácia** caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, com vista a satisfazer uma necessidade, ou seja, escolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido (Ruivo 2011).

- Embora ambas sejam características extremamente importantes na prestação de serviços IT, a maioria dos entrevistados valoriza a **eficácia**. Uma perspetiva particularmente interessante é relativa ao negócio. Este exige eficácia nas atividades diárias devido, sobretudo, à realidade atual. “Nos tempos que correm é crítico que sejamos eficazes: interessa que se produza algo, não interessa muito como. É mais orientado para os resultados práticos. Nem sempre foi assim mas, como IT, não temos escolha. Neste momento somos completamente orientados aos resultados práticos” (entrevista #6). Para além disso, ser eficaz é sinónimo de ser competitivo nos dias atuais.
- Por outro lado, quando se valoriza a **eficiência** previne-se futuros erros que possam surgir. Na área das TI é preciso apresentar o mínimo de eficiência no tratamento de erros, uma vez que estes são cíclicos.

### **Normas e boas práticas ITIL na Sonae Indústria**

- **Envolvimento no processo**

- Embora nem todos tenham sido responsáveis pelo desenvolvimento e implementação, todos estiveram envolvidos na mudança (participação em *workshops* de formação focando conceitos ITIL e a ferramenta de *Service Desk* adotada - *Assyst*).
- No caso da equipa de operações (*core* da mudança), todos os elementos tiveram formação (formação equivalente à de certificação). Nas restantes equipas, houve um responsável que teve formação completa e, por conseguinte, transmitiu aos restantes elementos.

- **Conhecimento transmitido foi suficiente e efetuado da melhor forma**
  - De uma forma geral, todos concordam com a afirmação. Como o ITIL é uma linguagem que pode ser complexa numa primeira instância, o método escolhido na formação foi “*train the trainer*”, isto é, um pequeno grupo de pessoas foi treinado para treinar a restante equipa.
  - A nível geral existiram formações com vários utilizadores em ambiente de sala de aula, onde foi possível identificar e analisar as várias dificuldades encontradas.
- **Interesse demonstrado durante todo o processo**
  - Qualquer mudança implica esforço e dedicação de todos os elementos envolvidos. Os elementos chave deste processo são as ferramentas, os processos e as pessoas, sendo este último elemento o mais difícil de gerir.
  - Enquanto alguns entrevistados demonstraram ter total interesse durante o processo, outros salientaram que, em alguns momentos, a motivação diminui e houve períodos menos bem-sucedidos.

### Service Desk

#### **Software de Service Desk: Assyst**

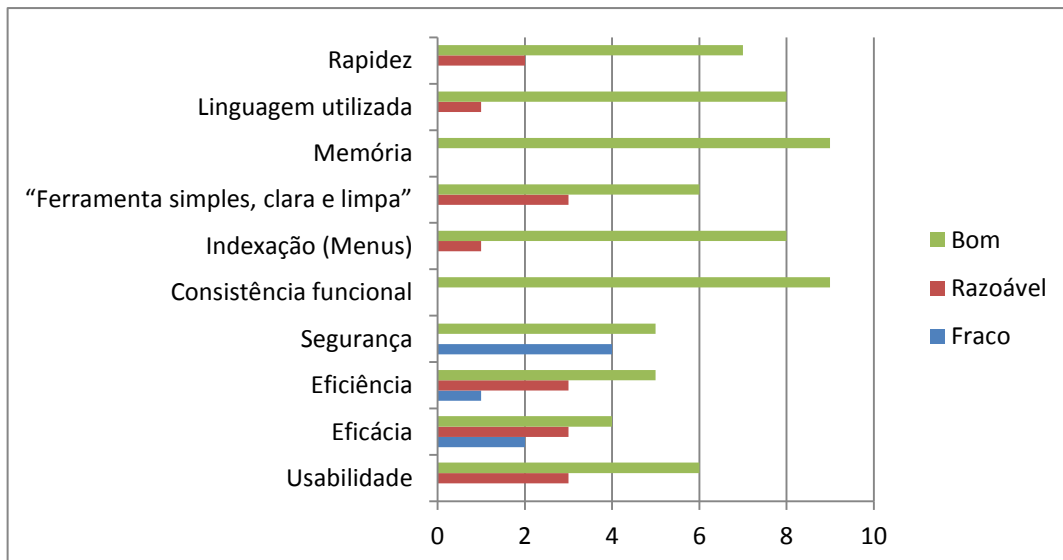
- **Formação na ferramenta**

A formação foi-se adaptando às necessidades dos utilizadores. No decorrer das formações, desde sessões de informação a testes de usabilidade, todas as sugestões foram tidas em consideração (por exemplo, a complexidade na escolha de itens) e aplicadas à ferramenta atual.
- **Resistência inicial**

Regra geral, a ferramenta foi simples de utilizar.
- **Pontos Fortes**
  - Concentração global de informação;
  - Visibilidade de *workflows*;
  - Funciona em ambiente *web*;
  - Ferramenta *friendly*, multilíngue, intuitiva e fechada;
  - Fácil registo e acesso;
  - Possibilidade de filtragem de eventos;
  - Permite exportar informação de acordo com alguns critérios (para posterior tratamento);
  - Rapidez (face à quantidade de informação gerida);
  - Histórico associado a cada evento.
- **Pontos Fracos**
  - Inexistência de *reporting*;
  - *Workflows* implementados;

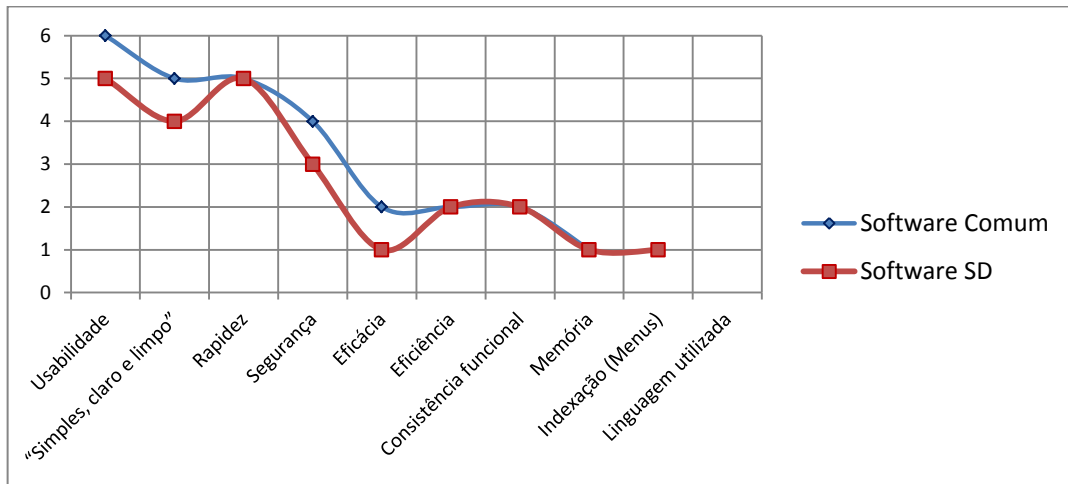
- Obrigatoriedade de bastantes ações (sobretudo para medição de tempos);
- Histórico de eventos (pesquisa);
- Autorizações para aceder a eventos de níveis hierárquicos diferentes;
- Impossibilidade de inserir imagens no corpo do texto;
- Ferramenta não está adequada à estrutura hierárquica da empresa;
- Não atualização da ferramenta desde que foi implementada.
- **Caraterísticas da ferramenta**
  - Quando questionados sobre diferentes aspetos do *software Assyst*, as respostas foram as apresentadas na Tabela 3;
  - Esta questão foi escalonada em bom, razoável ou fraco;
  - As caraterísticas melhor classificadas são a memória, consistência funcional, linguagem utilizada e indexação de menus.
  - A caraterística menos apreciada na ferramenta atual é a segurança.

Tabela 4 – Avaliação das caraterísticas do software de SD - Assyst



- **Caraterísticas mais relevantes num *Software Comum* versus *Software de Service Desk***
  - Numa tentativa de avaliar que caraterísticas são mais apreciadas na escolha de um *software* comum comparativamente a um software especializado de SD (e vice-versa), foi colocada esta dupla questão;
  - Como se pode observar na Tabela 4, os três aspetos mais importantes na escolha de um *software* são coincidentes, não sendo relevante se se trata de um software comum ou de SD. No entanto, é dada mais importância à usabilidade e ser um *software* "simples, claro e limpo" quando se trata de um software comum, enquanto que a rapidez é um aspeto igualmente importante em ambos.
  - Aspetos como eficiência, consistência funcional e memória são os menos relevantes.

Tabela 5 – Grau de importância das características de um software (comum versus SD)



- **Funcionalidades sugeridas para a ferramenta de *Service Desk* atual**
  - Simplificação de *workflows* (embora não esteja diretamente relacionado com a ferramenta);
  - Funcionalidade de *reporting* (por exemplo, seleção rápida de duas ou três equipas, a nível de características de eventos...);
  - Redefinição das listas de serviço. Atualmente as opções apresentadas estão mais simplificadas que no início, embora ainda possam ser revistas;
  - Desenvolvimento de um catálogo de serviços (um guião) com possibilidade de escolher se é definido entre infraestrutura ou aplicações;
  - Criação de um fórum de discussão onde várias pessoas pudessem facilmente colocar dúvidas e comunicar entre elas;
  - Ferramenta disponível em multiplataformas (*tablets*, *smartphone*, entre outros), compatível com diferentes sistemas operativos ou, pelo menos, os mais comuns (*android*, *iOS* e *Windows Phone*). Excelente para quem está em casa a dar o suporte, não ter a necessidade de ligar o portátil para registar e tratar o evento;
  - Possibilidade de inserir imagens no corpo do texto (e não só modo carater como existe atualmente);
  - Permitir pesquisa por palavras-chave/ tópicos dentro dos eventos existentes (uma espécie de repositório de Base de Dados com pesquisa rápida).

## ANEXO F: Exemplo de um relatório de performance (por equipa)

Este anexo apresenta um exemplo demonstrativo de um relatório de performance efetuado semanalmente por equipa, relativamente à resolução de eventos. Nele são comparados diversos KPI na resposta aos eventos que foram solicitados (pedidos de alteração simples ou mais específicos, incidentes, problemas, pedidos de serviço, pequenas tarefas). É feita uma comparação entre a semana presente (w29) e a semana anterior (w28), de forma a avaliar se a performance está adequada, se os valores foram melhores ou pior, permitindo delinear objetivos para a semana seguinte incidindo nos défices apresentados

Weekly Report		#Open		#Close		Backlog		Rsp Time 1		Rsp Time 2		Rsl Time 1		Rsl Time 2		#Ev WFU		#Ev Supplier		#Ev Avg(52W)
		w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	w28	w29	
Equipa 1	Change	68	48	70	55	243	244	62,14	61,12	2,36	1,99	441,14	477,15	26,30	23,48	36	42	8	9	21
Equipa 1	Incident	287	216	312	249	101	90	2,79	3,67	0,56	0,65	13,90	15,24	4,06	3,40	43	38	6	8	144
Equipa 1	Minor change	72	100	75	98	347	362	48,59	46,81	1,50	1,16	471,50	438,70	24,33	18,91	92	91	13	13	70
Equipa 1	Problem	4	6	4	12	92	85	24,71	23,91	0,47	0,27	823,75	828,41	31,77	24,56	17	15	16	15	7
Equipa 1	SR-REQ	560	421	599	481	371	351	7,77	6,11	1,09	0,90	43,26	54,50	7,75	7,87	114	120	10	11	234
Equipa 1	Task	150	84	150	86	68	67	5,50	13,28	1,01	1,07	195,58	302,73	12,96	15,30	3	2	0	0	185
Equipa 1	<b>TOTAL</b>	<b>1141</b>	<b>875</b>	<b>1210</b>	<b>981</b>	<b>1222</b>	<b>1199</b>									<b>305</b>	<b>308</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>661</b>
Equipa 2	Change	11	8	9	9	44	42	105,43	101,16	1,67	0,84	873,13	952,57	27,60	25,18	4	4	2	2	5
Equipa 2	Incident	12	8	12	9	2	1	4,30	16,77	0,90	2,23	26,10	21,46	4,25	6,92	0	0	0	0	14
Equipa 2	Minor change	13	37	15	29	88	101	24,27	26,51	1,05	0,99	833,68	663,90	28,13	16,70	12	12	5	4	16
Equipa 2	Problem	2	2	1	4	35	33	11,31	11,00	0,00	0,00	968,64	969,38	35,19	26,92	2	2	6	5	3
Equipa 2	SR-REQ	48	35	48	36	32	31	15,66	15,48	1,34	1,74	98,10	118,66	12,17	12,54	4	4	0	0	33
Equipa 2	Task	54	36	53	35	27	28	6,52	6,16	1,14	0,73	319,23	432,13	14,88	16,17	0	0	0	0	67
Equipa 2	<b>TOTAL-INT</b>	<b>140</b>	<b>126</b>	<b>138</b>	<b>122</b>	<b>228</b>	<b>236</b>									<b>22</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>138</b>
Equipa 3	Change	26	23	27	20	202	205	128,03	148,89	0,91	0,62	1017,78	1072,85	33,87	28,45	22	21	3	3	11
Equipa 3	Incident	22	18	24	14	31	34	63,09	44,08	2,25	0,52	111,32	111,56	14,50	13,85	12	14	1	1	9
Equipa 3	Minor change	22	26	30	22	149	147	133,06	129,42	1,87	1,21	617,72	650,02	35,74	29,35	11	13	1	1	21
Equipa 3	Problem	1	5	3	6	71	71	159,57	191,84	0,00	1,06	1607,01	1546,23	39,58	30,66	2	2	6	4	2
Equipa 3	SR-REQ	40	42	35	45	56	50	35,23	23,55	3,90	2,54	106,87	98,04	18,98	15,72	12	12	0	0	12
Equipa 3	Task	56	48	59	52	172	167	66,04	101,72	1,25	0,67	771,71	830,91	33,17	26,70	0	0	0	0	50
Equipa 3	<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>162</b>	<b>178</b>	<b>159</b>	<b>681</b>	<b>674</b>									<b>59</b>	<b>62</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>106</b>

## ANEXO G: Descrição das etapas do modelo de SSN (abordagem proposta)

As etapas descritas de seguida são referentes ao diagrama SSN do processo de gestão de alterações proposto (nova abordagem).

### Etapa 1 – Comunicação com o SD

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Comunica com o SD	O utilizador inicia o seu contacto com o SD, tendo à sua disposição 3 meios de comunicação diferentes: <i>email</i> , telefone ou <i>ticket</i> .	Obrigatório
<i>Email</i>	Recebe o contacto	Meio de comunicação disponível para receber o contacto do utilizador	Opcional
<b>Telefone</b>	Recebe o contacto	Meio de comunicação disponível para receber o contacto do utilizador	Opcional
<i>Ticket (Assyst)</i>	Recebe o contacto	Meio de comunicação disponível para receber o contacto do utilizador	Opcional
<b>Equipa de Suporte</b>	Responde ao contacto	Independentemente do meio de comunicação utilizado, a equipa de suporte responde ao contacto inicial	Obrigatório
<b>Infraestrutura IT</b>	Abre novo registo	É aberto um novo evento/registo no sistema	Obrigatório

### Etapa 2 – Identificação do serviço ou funcionalidade a editar

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Descreve a alteração a desenvolver	O utilizador descreve a alteração que pretende (serviço ou funcionalidade a alterar)	Obrigatório
<i>Ticket (Assyst)</i>	Apresenta informação	A descrição e classificação da alteração são apresentadas no <i>software</i> de SD, no ticket respetivo, proveniente da informação gravada no sistema	Obrigatório
<b>Equipa de Suporte</b>	Procede à classificação da alteração	A equipa de suporte classifica a alteração como sendo simples ou específica, de acordo com a descrição feita pelo utilizador: - Classificação simples (o SLA acordado para se obter uma solução é até 8 horas a partir do momento que se inicia a alteração)	Obrigatório



		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Classificação específica (o SLA acordado para se obter uma solução é superior a 8horas, podendo ir até 5 dias, a partir do momento que se inicia a alteração)</li> <li>- O utilizador é informado do tempo previsto para alteração</li> <li>- A comunicação utilizada é simples e intuitiva, evitando termos técnicos</li> </ul>	
<b>Change Pivot</b>	Aprova a alteração	Caso a classificação da alteração seja específica, o <i>Change Pivot</i> terá de aprovar a alteração e remeter à equipa/área mais apropriada para a sua execução	Opcional
<b>Infraestrutura IT</b>	Grava informação da alteração	A informação relativa à descrição, classificação e aprovação (caso exista) é gravada no sistema, sendo remetida para o <i>software</i> de SD	Obrigatório

### Etapa 3 – Acompanhamento da evolução do pedido

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Recebe e reporta informação sobre a solução da alteração	No decorrer da alteração, o utilizador vai recebendo informação atualizada sobre a evolução (por exemplo, notificação no momento em que alguém inicia a alteração), podendo, a qualquer momento, enviar <i>feedback</i>	Obrigatório
<b>Ticket (Assyst)</b>	Apresenta informação	As várias ações de tratamento da alteração (estado de evolução) vão sendo apresentadas no <i>software</i> de SD, no ticket respetivo, proveniente da informação gravada no sistema	Obrigatório
<b>Equipa de Suporte</b>	Procede à alteração solicitada (se simples)	A equipa inicia a alteração de acordo com o solicitado pelo utilizador	Obrigatório
<b>Equipa Especializada</b>	Procede à alteração solicitada (se específica)	A equipa inicia a alteração de acordo com o solicitado pelo utilizador	Obrigatório

<b>Infraestrutura IT</b>	Regista e reporta informação de alteração	As várias ações relacionadas com o pedido (evolução do pedido) vão sendo registadas no sistema, sendo posteriormente remetidas para o <i>software</i> de SD	Obrigatório
--------------------------	---	---	-------------

#### Etapa 4 – Proposta da solução desenvolvida

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Recebe informação	Depois de existir uma solução de alteração, o utilizador é informado e tem a opção de:  - validar, caso a solução esteja de acordo com as suas expectativas  - voltar a descrever o que pretende	Obrigatório
<b><i>Ticket (Assyst)</i></b>	Apresenta informação	A informação sobre a alteração efetuada (solução) é apresentada no <i>software</i> de SD, no ticket respetivo, proveniente da informação gravada no sistema	Obrigatório
<b>Equipa de Suporte</b>	Informa acerca da solução	Finalizada a alteração, a equipa de suporte informa o utilizador acerca da solução final a implementar	Obrigatório
<b>Infraestrutura IT</b>	Envia dados	O sistema envia informação acerca da solução (última ação registada na evolução do pedido – na etapa 3)	Obrigatório

#### Etapa 5 – Validação e implementação da alteração

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Valida a implementação	Valida a implementação da solução previamente apresentada	Obrigatório
<b><i>Ticket</i></b>	Apresenta informação	O <i>software</i> de SD apresenta a informação relativa à validação e aprovação da implementação da solução, no ticket respetivo, proveniente da informação	Obrigatório

		gravada no sistema	
<b>Change Pivot</b>	Aprova implementação	É aprovada a implementação da solução final no sistema do utilizador. Esta atividade poderá demorar algum tempo a ser efetuada devido, sobretudo, à análise necessária (por exemplo, averiguação e espera de outras implementações no sistema, de forma a evitar problemas)	Obrigatório
<b>Infraestrutura IT</b>	Grava informações sobre validação e implementação	As informações referentes à validação e à aprovação de implementação é registada no sistema	Obrigatório

#### Etapa 6 – Fecho do evento

Elemento	Atividade	Descrição	Obrigatoriedade
<b>Utilizador</b>	Recebe informação	O utilizador é informado acerca do fecho do evento, sendo posteriormente questionado acerca da qualidade do serviço prestado. Esta é a última atividade do processo.	Obrigatório
<b>Ticket (Assyst)</b>	Comunica fecho	Meio de comunicação disponível para enviar informação relativa ao fecho do evento	Opcional
<b>Equipa de Suporte</b>	Informa acerca do fecho	Independentemente do meio de comunicação utilizado, a equipa de suporte informa o utilizador sobre o fecho do evento	Obrigatório
<b>Infraestrutura IT</b>	Fecho do evento	O evento é fechado no sistema	Obrigatório